



Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail

Yannick Fondeur, Michèle Forté, Guillemette de Larquier, Sylvie Monchatre, Géraldine Rieucan, Marie Salognon, Ariel Sevilla, Carole Tuchsirer

► To cite this version:

Yannick Fondeur, Michèle Forté, Guillemette de Larquier, Sylvie Monchatre, Géraldine Rieucan, et al.. Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. Halde [Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité]; Dares. 2012, pp.72. halshs-00971684

HAL Id: halshs-00971684

<https://shs.hal.science/halshs-00971684>

Submitted on 3 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

72

Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail

Mars
2012

Yannick Fondeur (coord.), Michèle Forté,
Guillemette de Larquier (coord.),
Sylvie Monchatre, Géraldine Rieucan,
Marie Salognon, Ariel Sevilla,
Carole Tuchsirer

Rapport de recherche

Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail

YANNICK FONDEUR [coord.]
Centre d'études de l'emploi

MICHÈLE FORTÉ
Institut du travail, université de Strasbourg

GUILLEMETTE DE LARQUIER [coord.]
CEE, Economix, Paris-Ouest Nanterre

SYLVIE MONCHATRE
Cress, université de Strasbourg

GÉRALDINE RIEUCAU
CEE, Led, université Paris 8

MARIE SALOGNON
CES, université Paris 1

ARIEL SEVILLA
CEE (post-doctorant lors de l'enquête)

CAROLE TUCHSZIRER
Centre d'études de l'emploi

Directeur de publication : Alberto Lopez

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-128677-1

www.cee-recherche.fr

Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail

RÉSUMÉ

Cette recherche, financée dans le cadre d'un appel à projets conjoint de la Dares et du Défenseur des droits (Halde au moment de l'appel à projets), avait pour objet d'affiner la connaissance des pratiques de recrutement et de caractériser leur sélectivité.

La nature d'un recrutement est d'être sélective. Mais cette sélectivité pose problème dans deux cas : quand elle s'appuie sur des critères illégitimes au regard du droit du travail, car elle produit ainsi de la discrimination ; mais aussi quand elle est fondée sur des critères non prohibés par la loi mais mobilisés de manière systématique, car elle engendre alors des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail.

Notre analyse porte sur les pratiques de recrutement directement et indirectement sélectives. Les recruteurs peuvent intentionnellement chercher à écarter telles catégories de population ou à privilégier telles autres. Mais il est également possible que des pratiques en apparence neutres induisent une sélectivité particulière, engendrant de manière indirecte la mise en avant systématique de certains profils et/ou l'exclusion, voire la discrimination, d'autres catégories de candidats.

La prise en compte de la diversité sectorielle des façons de recruter a constitué un élément important de notre démarche empirique. Notre questionnement s'est déployé transversalement dans les quatre secteurs retenus (banque, hôtellerie-restauration, grande distribution, conseil et services en informatique et technologies), mais des problématiques spécifiques aux différents secteurs ont également été développées.

Un des partis pris importants de cette recherche était en effet de mettre en avant le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. L'hypothèse sous-jacente est que les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées. Il s'agissait donc non seulement d'identifier des déterminants sectoriels, mais également, *via* le croisement de ces dimensions, des dynamiques différenciées au sein des secteurs, voire des entreprises. Les quatre monographies sectorielles de ce rapport s'attachent à cela (chapitres 1 à 4).

Ce matériau monographique fait l'objet d'analyses transversales à travers quatre thématiques : la gouvernance du recrutement (chapitre 5) ; les canaux de recrutement (chapitre 6) ; les critères d'évaluation et la sélectivité (chapitre 7) ; la discrimination, l'exclusion, et la diversité (chapitre 8).

Appel à projets Dares / Halde [Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité] 2009

Remerciements

Nous remercions les membres du comité de pilotage de l'appel à projets et en particulier Hélène Garner, pour la qualité du suivi dont a bénéficié cette recherche.

Nous remercions vivement toutes les personnes qui ont consacré un peu – et parfois beaucoup – de leur temps à cette recherche en acceptant de nous accorder un entretien, malgré des agendas souvent chargés. Nous sommes particulièrement redevables des personnes qui nous ont ouvert leur carnet d'adresses : l'intérêt manifesté pour le sujet et le climat de confiance dans lequel la recherche s'est déroulée nous ont ouvert beaucoup de portes.

Nous remercions également Matei Gheorghiu pour son impressionnant travail de retranscription, Maryse Bergamini, qui a assuré la relecture d'une partie de ce rapport, et Marie-Madeleine Vennat qui a réalisé sa transformation en vue de sa publication dans la série des Rapports de recherche du CEE.

Sommaire

Introduction	7
1. Les enseignements d' <i>Ofer</i>	8
2. Sélectivité, discrimination, exclusion et... diversité	11
3. Une approche monographique des pratiques de recrutement	14
Chapitre 1. Le secteur bancaire : des recrutements sous haute régulation.....	19
1. Accès au terrain	19
2. Le secteur bancaire : deux grandes activités, deux fonctionnements du marché du travail .	22
3. L'organisation du recrutement : des RH et des banquiers aux commandes	29
4. Recruter et sélectionner : douze cas reconstitués	36
5. Une diversification des modes de recrutement inscrite dans les stratégies de gestion des ressources humaines	49
6. Conclusion.....	53
Chapitre 2. Recruter dans l'hôtellerie-restauration : comment attirer ?	59
1. Un secteur éclaté et segmenté	60
2. Méthodologie d'enquête.....	63
3. Le recrutement pratiqué chez les indépendants.....	66
4. Le recrutement au sein des chaînes d'hôtellerie-restauration	75
Chapitre 3. Le recrutement dans la grande distribution : un contrat de confiance ?	101
1. Introduction, cadrage, terrain.....	101
2. Au bonheur des dames ?	105
3. Les postes d'employés en magasins et entrepôts : « <i>ils recrutent tout le temps, tout le temps</i> »	113
4. Le recrutement des cadres : le rôle conséquent des marchés internes.....	126
5. Conclusion.....	135

Chapitre 4. Conseil et services en informatique et technologies : le recrutement au cœur de l'activité	137
1. Cadrage sectoriel.....	137
2. Présentation des cas étudiés	141
3. La fonction « recrutement »	146
4. Canaux de recrutement et modes d'évaluation	152
5. Sélectivité, diversité, discrimination	158
Chapitre 5. La gouvernance du recrutement	167
1. Les acteurs du recrutement.....	168
2. Derrière la gouvernance, des enjeux forts de politique RH	171
Chapitre 6. Les canaux de recrutement	175
1. Les enseignements complémentaires d' <i>Ofer</i> et des terrains pour comprendre l'usage des canaux.....	175
2. Une cartographie de l'usage des canaux par les recruteurs.....	176
3. Pôle emploi : un partenaire du recrutement ?.....	182
4. Canaux et sélectivité.....	185
Chapitre 7. Procédures, critères et sélectivité de l'évaluation	189
1. Informations mobilisées lors de l'évaluation et « prédictors ».....	190
2. Usages des prédictors et équilibre de l'évaluation	192
3. Usages des prédictors et types d'emploi, d'entreprise et de secteur.....	194
Chapitre 8. Discrimination, exclusion et diversité : quelques enseignements tirés des monographies	205
1. Discrimination/exclusion dans le recrutement	206
2. Mobilisation de deux approches de la diversité dans les entreprises. Diversité « active » et « passive ».....	211
Conclusion	215
Références bibliographiques	223

INTRODUCTION

La nature d'un recrutement est d'être sélective. Mais cette sélectivité pose problème dans deux cas : quand elle s'appuie sur des critères illégitimes au regard du droit du travail, car elle produit ainsi de la discrimination ; mais aussi quand elle est fondée sur des critères non prohibés par la loi mais mobilisés de manière systématique, car elle engendre alors des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail. Sélectivité, exclusion et discrimination sont ainsi au cœur de la recherche dont le présent rapport fait état.

Notre analyse a porté sur les pratiques de recrutement directement et indirectement sélectives. Les recruteurs peuvent intentionnellement chercher à écarter telles catégories de population ou à privilégier telles autres. Mais il est également possible que des pratiques en apparence neutres induisent une sélectivité particulière, engendrant de manière indirecte la mise en avant systématique de certains profils et/ou l'exclusion, voire la discrimination, d'autres catégories de candidats.

L'originalité de notre approche a été de considérer tout autant les effets sélectifs des étapes situées en amont de la réception des candidatures que les effets lors de l'évaluation en interaction des candidats. Si la distinction entre « amont » et « aval » est commode, elle peut laisser croire qu'il s'agit de deux segments indépendants au sein d'une même procédure et, de la sorte, empêcher d'apprécier comment la sélectivité est façonnée peu à peu. Il était donc crucial de saisir les différentes modalités des recrutements, en particulier leurs degrés d'organisation et de formalisation, en lien avec les politiques de non discrimination et de diversité affichées. Nous avons cherché à caractériser la sélectivité « incorporée » dans le choix de tel ou tel canal de recrutement et à déterminer dans quelle mesure les recruteurs ont conscience de cette sélectivité. De même, nous nous sommes intéressés au caractère plus ou moins « équilibré » de l'évaluation réalisée au sein des entreprises par les différents acteurs (personnels des ressources humaines et/ou opérationnels).

Résumons notre posture de départ : les pratiques de recrutement sont notre objet d'étude, l'exclusion et la discrimination sont considérées résulter d'une sélectivité déséquilibrée et les politiques de non discrimination et de diversité des entreprises sont approchées comme des règles que les entreprises peuvent se donner pour organiser et contrôler leurs recrutements.

Lorsque nous avons entamé les études de terrain, qui fondent les analyses de ce rapport, nous partions déjà avec un bagage de connaissances sur la sélectivité des recrutements en France, tirées des diverses exploitations de l'enquête statistique *Ofer* (*Offre d'emploi et recrutement*, Dares, 2005). L'étude aujourd'hui achevée ne visait pas à valider ou infirmer les résultats et corrélations établis par *Ofer* sur la base de données représentatives. Ces résultats ont plutôt été pris comme des « acquis » venant à la fois cadrer nos investigations de terrain et suggérer des pistes d'approfondissement.

Dans cette introduction générale, nous allons revenir sur les enseignements d'*Ofer* qui ont balisé notre démarche. Nous rappellerons ensuite les hypothèses théoriques de notre approche qui fait de la discrimination un risque de la sélectivité, tout en précisant les contours et les aspects juridiques de la discrimination et de la diversité (la seconde étant présentée dans les accords et les chartes relatifs à la diversité comme le « négatif »¹ de la première). Nous exposerons les choix méthodologiques de la recherche privilégiant une lecture « sectorielle » des pratiques de recrutement. De fait, un premier sondage dans *Ofer* portant sur les recrutements réalisés dans les quatre secteurs retenus (la banque, les services informatiques, l'hôtellerie-restauration et la grande distribution) confirme la diversité *a priori* des pratiques dans ces quatre activités de services. Une partie substantielle du rapport rassemble les quatre monographies sectorielles ; puis, c'est sur la base des enseignements tirés des terrains pris dans leur ensemble, que le rapport propose quatre analyses originales. Portant suc-

¹ À la manière d'un négatif photographique.

cessivement sur la gouvernance du recrutement, les canaux de recrutement, les critères d'évaluation et les politiques de non-discrimination et de diversité, ces analyses visent à éclairer comment chacune de ces dimensions façonne la sélectivité (en l'organisant, l'induisant, l'assumant ou la contraignant).

1. LES ENSEIGNEMENTS D'*OFER*

L'enquête *Ofer*, réalisée par la Dares, a largement fait progresser notre connaissance des pratiques de recrutement. Elle a en particulier permis de dresser, pour la première fois en France, un panorama significatif de ces pratiques au sein d'un échantillon d'établissements représentatifs du secteur privé². L'enquête portait sur le « dernier recrutement » de l'année écoulée, aussi bien en CDI qu'en CDD, mais n'intégrait pas les missions d'intérim. Nous revenons ici sur les principaux enseignements tirés de l'exploitation statistique de l'enquête, qui constituaient en quelque sorte le savoir initial de la présente recherche. Avant tout, *Ofer* met en évidence la diversité des moyens dont se dotent les établissements français pour recruter. Une diversité qui dépend de la taille, des ressources mobilisées pour le recrutement et de la nature du poste à pourvoir³. De plus, les différentes étapes du recrutement se conditionnent les unes les autres. En particulier, canaux et méthodes de sélection ne sont pas indépendants.

Globalement, l'effort consenti par l'établissement dépend de l'enjeu du recrutement (Larquier, 2009). Typiquement, l'enjeu n'est pas le même entre contrat à durée déterminée (CDD) et contrat à durée indéterminée (CDI) : un descriptif écrit de poste est réalisé dans 43 % des cas pour un CDD, ce pourcentage monte à 59 % pour un CDI. En fait, l'enjeu semble plus lié à la qualification du poste qu'à la nature du contrat. Ainsi, dans près de deux tiers des recrutements d'ouvriers non qualifiés en CDI, il n'y a pas de descriptif formalisé du poste, alors qu'une telle économie de temps et de moyens n'est réalisée que dans le quart des recrutements de cadres en CDI. De même, pour l'embauche d'un cadre, 2,4 fonctions de l'établissement sont impliquées en moyenne, contre seulement 1,5 fonction pour l'embauche d'un ouvrier non qualifié (ONQ).

Les ressources dont dispose l'établissement jouent également pour comprendre l'organisation du recrutement. Dans l'échantillon *Ofer*, près de 40 % des établissements n'ont pas de département de ressources humaines, et plus d'un tiers d'entre eux n'ont aucun salarié dédié habituellement au recrutement. Cela explique le poids des recrutements qui ne sont jamais standardisés, en moyenne 41 % des CDI et 49 % des CDD. Cela dépend évidemment de la taille de l'établissement : dans ceux de plus de cinq cents salariés, l'absence de standardisation ou de formalisation des recrutements en CDI est extrêmement rare, à peine plus de 5 %, tandis que cette part avoisine les deux tiers pour les très petites entreprises-TPE (moins de dix salariés).

Les moyens ne sont pas indépendants des canaux auxquels les établissements ont recours. L'enquête *Ofer* est riche d'informations sur ce point (Garner et Lutinier, 2006a ; Bessy et Marchal, 2009 ; Bessy et Larquier, 2010). En moyenne, un établissement recourt à 3,5 canaux, et la consultation des candidatures spontanées apparaît comme la principale source mobilisée (Bessy, Marchal et Rieucan, 2007). La nature des canaux sollicités pour la recherche de candidats dépend à nouveau de l'enjeu du recrutement et des ressources de l'établissement. Les petits établissements se tournent plutôt vers leurs réseaux, le recours aux intermédiaires privés et la publication d'annonces étant le propre des plus grandes entreprises.

² 4 052 entretiens en face à face ont eu lieu au cours du premier semestre 2005, sur l'ensemble du territoire métropolitain. La plupart des travaux cités ici excluent les 468 observations correspondant aux tentatives de recrutement non abouties dont le traitement est particulier (Garner et Lutinier, 2006b ; Viney et Zanda, 2007).

³ Par exemple, Dupray et Paraponaris (2009) ont montré que la manière dont sont outillées et organisées les procédures de recrutement dépend à la fois des caractéristiques structurelles des établissements dans lesquels ces besoins s'expriment et de l'enjeu de ces besoins.

Il existe un résultat assez consensuel dans la littérature : la nature du canal a un effet sur la « qualité » de l'information afférente aux candidatures ; typiquement, les réseaux sont réputés apporter une recommandation ou une réputation qu'une agence publique peine à assurer. *Ofer* met en évidence un autre effet : celui sur le « volume » de candidatures (cf. tableau 1), ce qui implique que la sélectivité peut prendre place dans l'établissement mais également en amont (Larquier et Marchal, 2008).

Tableau 1. Nombre de candidatures et provenance des candidatures (en %)
(extrait de Larquier et Marchal [2008])

	Canaux ayant permis d'approcher le plus de candidats :	Autant de candidatures que de postes à pourvoir	De 2 à 10 candidats par poste	Plus de 10 candidats par poste	Ens.
Le marché du placement	Intermédiaires publics (ANPE, Missions locales)	13,6	29,1	30,9	24,2
	Intermédiaires non lucratifs (Apec, écoles, universités, organismes professionnels)	4,4	4,1	8,1	5,0
	Intermédiaires privés lucratifs (Cabinets de recrutement et agence d'intérim)	4,1	5,5	5,7	5,0
	Annonces presse ou internet	4,3	14,2	31,2	14,4
	Sous total	26,4	52,9	75,9	48,6
	Candidatures spontanées	18,6	26,0	16,2	21,4
Le réseau	Réseaux personnels	16,5	4,0	2,9	8,1
	Réseaux professionnels	17,4	8,9	3,3	10,6
	Contacts avec d'anciens salariés (stagiaires, intérimaires ou CDD)	15,9	6,0	1,0	8,4
	Sous total	49,8	18,9	7,2	27,1
	Autre ou non renseigné	5,2	2,2	0,7	2,9
	Total	100	100	100	100
	<i>Poids de la colonne</i>	<i>35%</i>	<i>44%</i>	<i>21%</i>	<i>100%</i>

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

Dans 35 % des cas, une seule candidature par poste a été examinée par le recruteur de l'établissement : la sélection s'est faite en amont, elle est en quelque sorte « déléguée » au canal. En fait, dans 50 % de ces recrutements, ce sont les réseaux qui ont sélectionné cette unique candidature. La sélectivité d'une procédure de recrutement ne passe donc pas seulement par les outils et les méthodes de l'établissement (dans ce cas de figure, le plus souvent il n'y aura qu'un entretien), elle passe aussi par la nature des canaux. Du point de vue du candidat, être présélectionné par le réseau en contournant le marché permet d'éviter la mise en concurrence avec d'autres. Selon *Ofer*, 50 % des ONQ sont ainsi recrutés sans avoir été mis en concurrence.

Les recrutements où l'établissement dispose d'un réel éventail de possibilités (plus de dix candidatures par poste) au sein desquelles il doit opérer une sélection, ne représentent que 21 % des cas. Ici, l'essentiel des candidatures provient du marché (annonces publiées dans la presse ou internet, recours à des intermédiaires publics ou privés, lucratifs ou non). Les cadres constituent la catégorie la plus mise en concurrence, les employeurs étant prêts à supporter la diffusion coûteuse d'une annonce dans la presse pour avoir un flux important de candidatures. Ils sont du même coup également prêts à supporter le coût de méthodes de sélection nombreuses, ayant à « éliminer » un grand nombre de candidats (Larquier, 2009). La sélectivité se joue alors dans l'établissement.

Une fois les candidatures arrivées dans l'entreprise, les modalités de sélection sont en moyenne assez peu nombreuses et peu diversifiées : dans 45 % des cas, il n'y a pas plus d'un entretien ; dans 77 % des cas, aucun test, et, dans 60 % des cas, aucune évaluation du travail par une mise en situation ou une mise à l'essai.

Larquier et Marchal (2008) ont isolé quatre façons de recruter, c'est-à-dire quatre façons d'agencer la procédure de recrutement (en tenant compte des modalités de sélection, de l'organisation et du degré de formalisation).

**Tableau 2. Les quatre types d'agencements des procédures de recrutement
(extrait de Larquier et Marchal (2008))**

	<u>Classe A :</u> Procédures simplifiées	<u>Classe B :</u> Procédures standard	<u>Classe C :</u> Procédures contextuelles	<u>Classe D :</u> Procédures formalisées	Ens.
<i>Poids de la colonne</i>	<i>39%</i>	<i>34%</i>	<i>12%</i>	<i>15%</i>	
La force du tri des candidatures :					
0. aucun tri	70,9	17,7	30,0	12,5	39,0
1. au plus une candidature reçue sur deux est éliminée	16,5	45,7	36,7	40,3	32,5
2. plus d'une candidature sur deux est éliminée	12,6	36,6	33,2	47,2	28,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :					
1. au plus un	80,8	24,4	34,6	27,7	48,8
2. deux	13,8	65,4	46,7	35,1	38,4
3. au moins trois	5,3	10,1	18,7	37,2	12,8
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre de tests différents (sauf reproduisant des situations de travail) :					
0. aucun	99,2	100,0	0,0	29,5	76,9
1. un seul	0,8	0,0	100,0	0,0	12,6
2. au moins deux	0,0	0,0	0,0	70,5	10,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Contextualisation de l'évaluation du travail :					
0. aucune	67,0	70,0	34,3	43,1	60,5
1. mise à l'essai ou test reproduisant des situations de travail	33,0	30,0	65,8	56,8	39,6
	100%	100%	100%	100%	100%
L'implication des services RH :					
0. absence de service RH	35,0	15,9	18,1	9,8	22,6
1. présence d'un service RH non impliqué	51,3	45,8	41,3	27,7	44,7
2. au moins un professionnel RH impliqué	13,6	38,4	40,6	62,5	32,7
	100%	100%	100%	100%	100%
Le nombre de fonctions :					
1. une seule	73,7	28,4	36,5	18,1	45,4
2. deux	23,3	52,0	40,9	36,6	37,3
3. au moins trois	2,9	19,6	22,6	45,2	17,3
	100%	100%	100%	100%	100%
Le degré de formalisation :					
0. absence de standard et sans écriture du profil de poste	62,0	11,2	28,5	18,2	34,0
1. procédure standardisée mais sans écriture du profil de poste	16,1	11,6	14,0	8,7	13,2
2. absence de standard mais écriture du profil de poste	7,9	50,2	23,1	22,7	26,4
3. procédure standardisée et écriture du profil de poste	14,0	27,1	34,4	50,4	26,4
	100%	100%	100%	100%	100%

Source : enquête Ofer, Dares, 2005.

Seulement 15 % des recrutements de l'enquête correspondent à des procédures formalisées comportant descriptif du poste, tri de CV, tests, entretiens et impliquant le plus souvent l'intervention d'un professionnel des ressources humaines (RH). En revanche, près de 40 % des embauches se sont déroulées sans descriptif préalable de poste, ni tri de CV ou test et avec la réalisation d'un seul entretien. Le type de procédure est fortement corrélé avec le canal d'origine et le nombre de candidats qu'il a permis d'approcher : les procédures simplifiées reposent sur la présélection des réseaux, les procédures formalisées succèdent plus que les autres à un recours aux cabinets de recrutement. Sur-tout, les procédures ne valorisent pas les mêmes profils de candidats. *Ofer* ne donne aucune information sur le profil de ceux qui ont été « éliminés », mais elle permet de voir quels sont les profils sur ou sous représentés parmi les recrutés. Il apparaît ainsi que les recrutés de plus de 50 ans sont sous représentés à l'issue des procédures de recrutement les plus formalisées.

Sans information plus précise sur les outils et les méthodes, *Ofer* nous donne ainsi une première approximation de la sélectivité reliée aux pratiques de recrutement.

2. SÉLECTIVITÉ, DISCRIMINATION, EXCLUSION ET... DIVERSITÉ

L'identification des pratiques discriminatoires en matière de recrutement s'appuie *stricto sensu* sur la définition juridique des critères discriminatoires (l'encadré 1 cerne succinctement ce que dit le droit face aux questions de discrimination et de non-discrimination)⁴. Néanmoins, en tant que chercheurs en sciences sociales non juristes, nous abordons également la discrimination, à l'instar de l'exclusion, comme un risque de la sélectivité. Exclusion et discrimination interrogent toutes les deux la trop forte sélectivité ou le caractère déséquilibré des pratiques de recrutement, ou plus exactement des modèles d'évaluation qu'elles mettent en œuvre.

L'exclusion des « inemployables »

À certains égards, tous les recrutements consistent, à un moment ou un autre de la course, à exclure des candidats. Et cela d'une manière qui n'est pas toujours jugée équitable de la part des intéressés, ne serait-ce parce que les relations entre les évaluateurs et les évalués sont nécessairement asymétriques et déséquilibrées. La légitimité des recrutements peut aussi être contestée en pointant tout ce qui relève de la subjectivité des recruteurs. Pour contrer celle-ci, les psychotechniciens prônent le recours à des méthodes rationnelles, comme les tests, pour mesurer en toute « objectivité » les compétences des candidats. Mais de tels tests font l'objet à leur tour de critiques qui émanent des praticiens, mais aussi de scientifiques ayant une fine connaissance des psychotechniques (Montmollin, 1972) ou adoptant le point de vue des sciences sociales (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

Ces travaux mettent en évidence l'impossibilité d'isoler la compétence du contexte organisationnel et collectif dans lequel elle est mise en œuvre. La compétence n'est pas une substance que l'on pourrait expertiser *in abstracto* en toute objectivité. Elle est tributaire d'une appréciation renvoyant aux normes qui sont associées aux exigences des situations (Merchiers et Pharo, 1992). Sa définition, de nature conventionnelle, varie par conséquent avec les outils utilisés pour la mesurer ou avec les canaux empruntés, autrement dit avec les procédures adoptées pour recruter. On sort des modèles économiques formalisés : il n'existe pas de productivité naturelle donnée qu'il suffirait de mesurer pour sélectionner rationnellement et équitablement. Au contraire, chaque mode d'évaluation, chaque convention de compétence, a sa conception du « bon candidat » et en négatif sa conception des « mauvais candidats » à écarter. L'appui généralisé sur un unique mode d'évaluation des compétences engendrerait alors une conception universelle de l'employabilité et son corollaire, l'inemployabilité définitive, et l'exclusion qu'elle crée (Larquier et Salognon, 2006).

⁴ Les encadrés de cette partie ont été rédigés avec la collaboration de Pierre Strasser, maître de conférences en droit privé à l'Institut du travail, université de Strasbourg.

Tel serait le cas si tout recrutement commençait, par exemple, par un tri de CV en classant systématiquement les chômeurs derrière les personnes en emploi.

Les modes d'évaluation qui créent de l'exclusion ne sont pas illégaux, ou plus exactement ne sont pas fondés sur des critères prohibés. Ils doivent en quelque sorte être rééquilibrés par le recours à une diversité de méthodes de recrutement (diversité inter- et intra-entreprises, en fonction des qualifications ou des bassins d'emploi). Par exemple, la *méthode de recrutement par simulation* de l'ANPE, aujourd'hui Pôle emploi, permet de contourner le tri sur CV en évaluant les « habiletés » à occuper un poste. Ou encore, les chargés de recherche de la méthode d'*intervention sur l'offre et la demande* (IOD) recommandent et accompagnent un seul candidat auprès des employeurs, agissant à la manière des réseaux, mais bénéficiant à un public très éloigné de l'emploi et dénué de réseaux (Salognon, 2007).

La discrimination directe et indirecte

En exploitant l'enquête *Ofer*, Garner et Magnien (2009) ont montré qu'un quart des employeurs n'était pas indifférent au genre de la personne recrutée, 70 % d'entre eux ayant une préférence pour recruter un homme. Plus de neuf fois sur dix, la préférence pour un genre est justifiée par la nature du poste. Mais lorsque la préférence affichée porte sur une femme, une fois sur deux cela est justifié par les préférences (un goût) que l'employeur attribue à ses clients ou usagers.

De fait, pour qualifier les « justifications » apportées par les recruteurs à la discrimination, les pistes d'explication proposées par les économistes (Altonji et Blank, 1999) se révèlent assez opératoires pour classer les discours entendus. Le refus d'embaucher peut être expliqué par :

- des préférences des recruteurs ou des clients vis-à-vis de certaines catégories de population majoritaire ;
- et des croyances concernant une moindre productivité supposée de certaines catégories de population minoritaires dans un contexte d'information imparfaite engendrant une économie du jugement.

Si, pour la problématique du genre, *Ofer* a permis de déceler un comportement relevant de la « discrimination pure » à partir des seules déclarations des enquêtés, on atteint sur les autres types de discrimination les limites d'une enquête déclarative. Dans un autre volet de l'enquête, vingt-six critères de sélection étaient proposés à l'enquêté. Parmi ceux-ci, seuls 3,4 % des employeurs affirment tenir compte de critères évidemment discriminatoires comme la nationalité ou le pays d'origine. Cela révèle-t-il une faible discrimination sur le critère de l'origine étrangère ou bien la difficulté à saisir ce phénomène par questionnement direct sur l'usage de critères prohibés ?

Ghirardello *et alii* (2009) ont tenté, en s'approchant de la définition juridique des critères discriminatoires, de mesurer la proportion de recrutements pouvant les mobiliser de façon « directe ». Il apparaît que les entreprises en ont mobilisé au moins un dans 61 % des recrutements en CDD (53 % pour les CDI, cf. tableau 3). Cela vient de l'importance accordée à l'état de santé ou à l'âge (resp. 32 % et 31 %), à la présence d'un handicap. La citation de critères discriminatoires décroît globalement lorsque la qualification augmente, en particulier pour le handicap ou l'état de santé qui importent particulièrement lors de l'embauche des ouvriers et des employés non qualifiés.

Tableau 3. Critères d'évaluation mobilisés lors des recrutements selon la qualification du poste et la durée du contrat (en %)

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	Cadre	CDI	CDD
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine)	64	65	58	52	49	43	53	61

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

Encadré 1. Discrimination et non-discrimination

La discrimination est une notion juridique. Elle est connue tant en droit européen qu'en droit français. Dans les deux cas, elle implique un effet négatif, elle conduit à léser une personne par rapport à d'autres (alors que la notion de discrimination utilisée dans le domaine scientifique, notamment, implique seulement le fait de distinguer, de différencier, sans que cela implique nécessairement des effets négatifs)

En droit européen, la lutte contre les discriminations est affirmée dans les Traités (art. 2 du Traité sur l'Union européenne ; art.10 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ; art. 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne). Sont visées les discriminations fondées sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Et des directives, à la suite de la jurisprudence, viennent fournir des définitions des notions utilisées (Directives 2000-43, 2000-78 et 2006-54) :

- Une **discrimination directe** se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base d'un motif énuméré ci-dessus.
- Une **discrimination indirecte** se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'un sexe, d'une race ou d'une origine ethnique, d'une religion ou de convictions, d'un handicap ou d'une orientation sexuelle donnés par rapport à d'autres personnes (sauf justification objective).

En droit français, les discriminations en matière d'emploi sont interdites depuis 1982 et elles sont sanctionnées pénalement. Mais jusqu'en 2008, le Code du travail ne donnait pas de définition de la discrimination ; il énumérait limitativement les motifs discriminatoires et citait (non limitativement) les mesures qui ne devaient pas être guidées par ces motifs. C'est seulement par la loi du 27 mai 2008 que des définitions légales des discriminations apparaissent dans le droit français (l'inspiration européenne est évidente même s'il demeure des différences entre les deux approches).

- Constitue une **discrimination directe** la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.
- Constitue une **discrimination indirecte** une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés.

Les différents textes sur les discriminations sont autant d'outils utilisables en matière de travail et d'emploi et, en particulier, d'accès à l'emploi.

Ainsi, des recruteurs peuvent souhaiter consciemment ne pas recruter telles ou telles catégories de population (femmes, seniors, personnes souffrant d'un handicap ou ayant un état de santé dégradé, etc.). Mais il est également possible que des pratiques de recrutement, apparemment neutres, engendrent des discriminations. Par exemple, le recours au réseau peut être source de discrimination et de ségrégation, notamment en favorisant la reproduction de la composition de la force de travail (Arrow, 1998 ; Ioannides et Datcher Loury, 2004). Par un phénomène d'homophilie, les personnes ont tendance à recommander des individus qui leur ressemblent. Ainsi, le réseau véhicule la préférence de chacun d'être associé avec des individus similaires et comporte donc des risques de discrimination (Bowles et Gintis, 2000). Il s'agit donc d'analyser les discriminations directes et indirectes, conformément à la définition adoptée par le droit du travail et par le droit communautaire (Lanquetin, 1995 ; De Schutter, 2001 ; cf. encadré 1).

Comme la productivité est un concept qui n'est pas sans poser problème, dès lors qu'on l'extrait des modèles économiques formalisés, ce sont les modes d'évaluation de la compétence que nous inter-

rogeons (Ghirardello et Van Der Plancke, 2006). Chaque méthode de recrutement a des effets potentiellement discriminatoires. Lorsqu'il est possible d'observer des recrutements, étape après étape, il apparaît notamment que des critères déterminants, voire éliminatoires, à une étape ne le sont plus à l'étape suivante. Il peut s'agir du sexe (Fasang, 2006), du fait d'être chômeur (Manning, 2000), de l'absence d'expérience professionnelle (Behrenz, 2001), ou encore du caractère prestigieux de l'école où le diplôme a été obtenu (Rivera, 2011). Toutes les méthodes de recrutement et d'évaluation étant ainsi potentiellement biaisées, la lutte contre la discrimination doit donc s'appuyer sur la recherche d'un jugement équilibré visant à relativiser chaque critère d'évaluation et ne pas donner un poids excessif à tel ou tel mode d'évaluation.

Des développements précédents, il découle que la diversification de la main-d'œuvre passera par une réflexion sur les manières de recruter et d'évaluer. Est-ce que la loi sera la force qui contraindra les entreprises à entamer une telle réflexion ? Pour l'instant, les plus grandes d'entre elles répondent en communiquant sur leurs politiques de management de la diversité qu'elles mettent en œuvre. Or, la diversité n'est pas un concept juridique (cf. encadré 2).

Encadré 2. La diversité

La diversité n'est pas, à l'heure actuelle, un concept juridique. Le terme est utilisé dans le discours politique, dans les médias et, pour le domaine de l'emploi et de l'entreprise, dans le langage managérial. Ni le droit européen, ni le droit français n'utilisent et, *a fortiori*, ne définissent la notion.

En **droit européen**, la diversité n'est mentionnée ni dans les traités, ni dans des directives en matière d'emploi et de travail. C'est uniquement dans le cadre des actions menées par la Commission européenne contre les discriminations que l'action pour la diversité est développée, sans pour autant définir précisément la notion.

En **droit français**, le terme de diversité n'apparaît qu'une fois dans le Code du travail, et ceci seulement dans la partie réglementaire (l'entreprise qui sollicite une aide à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit motiver sa demande notamment au regard de la « promotion de la diversité » art. D5121-8). Il faut se reporter aux textes conventionnels pour trouver des approches plus explicites. Un accord national interprofessionnel du 12 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise est consacré à la matière sans pour autant définir le concept autrement que par référence à la non-discrimination et sans prétendre traiter tous les aspects de la diversité (les signataires de l'accord national interprofessionnel-ANI ont choisi d'aborder dans un premier temps les discriminations « relevant des origines réelles ou supposées, c'est-à-dire de s'engager en faveur de la diversité sociale, culturelle et ethnique dans l'entreprise ». Des accords collectifs de branche et des accords collectifs d'entreprise ont également été signés en la matière, mais ils laissent généralement sans réponse la question de la notion de diversité mise en œuvre.

C'est dans le domaine de la « **soft law** » que la matière est la plus développée. Il existe en effet une « charte de la diversité dans l'entreprise » depuis 2004 (dont l'adoption par une entreprise témoigne de son engagement en faveur de la « diversité culturelle, ethnique et sociale ») et un « label diversité » créé en 2008 qui est attribué au terme d'une évaluation réalisée par Afnor-évaluation. Dans les deux démarches (facultatives pour les entreprises et abordées en termes de management), la question de la définition de la diversité est éludée, un lien étroit est établi entre la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations

3. UNE APPROCHE MONOGRAPHIQUE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

La déclinaison sectorielle des pratiques de recrutement, qui était une demande de l'appel à projets, est devenue une dimension structurante de notre démarche. Aux trois secteurs explicitement requis – banque-finance, services informatiques, hôtellerie-restauration –, nous avons ajouté la grande dis-

tribution. Grâce à *Ofer*, on pouvait déjà dessiner à grands traits les types d'établissements de ces secteurs que nous avons à enquêter (en repérant leur activité par leur code Apet⁵).

Notons d'emblée (cf. tableau 4) que nous sommes très limités dans nos commentaires par le petit nombre d'observations recensées dans *Ofer* pour chacune de ces activités (en particulier pour les secteurs bancaires et les services informatiques).

Tableau 4. Les quatre secteurs dans *Ofer*

	Banque	Services informatiques	Hôtellerie Restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
Nombre total d'observations	52	62	319	337	4 052
Nombre de recrutements aboutis	46	51	283	306	3 584
dont :					
non cadres	37	28	270	268	
cadres	9	23	13	38	
CDI	35	41	178	173	
CDD	11	10	105	133	

Rappel : Dans l'enquête *Ofer*, il y a 4 052 observations correspondant à 549 775 établissements ayant tenté de recruter dans les 12 mois précédant la date de l'enquête (1^{er} semestre 2005), ce qui représente 3 418 990 procédures de recrutement entamées. Or, un certain nombre de recrutements ont été abandonnés en cours de route. Ce qui restreint les observations à 3 584, représentant 3 192 617 recrutements aboutis. *Source* : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

Tableau 5. Les établissements ayant tenté de recruter selon *Ofer* (en %)

	Banque	Services informatiques	Hôtellerie Restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
Taille de l'établissement :					
Moins de 10 salariés	55	50	76	78	64
De 10 à 49 salariés	12	32	23	15	27
De 50 à 249 salariés	7	15	1	5	6
De 250 à 499 salariés	1	2	0	1	1
500 salariés et plus	26*	1	0	1	1
	100%	100%	100%	100%	100%
Poids du secteur dans <i>Ofer</i>	1	2	11	15	

*Lecture : 26 % des établissements bancaires qui ont tenté de recruter ont plus de 500 salariés (*pondérations établissement*)

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

Tableau 6. Les recrutements aboutis selon *Ofer* (en %)

	Banque	Services informatiques	Hôtellerie Restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
Qualification du poste :					
Ouvrier non qualifié	0	0	14	6	15
Ouvrier qualifié	0	0	12	8	21
Employé non qualifié	5	1	63	36	17
Employé qualifié	45*	32	7	41	25
Technicien et agent de maîtrise	36	15	2	3	14
Cadre	15	52	1	7	9
	100%	100%	100%	100%	100%
Poids du secteur parmi les recrutements aboutis (en %)	2	2	11	14	

*Lecture : 45 % des recrutements aboutis dans les établissements bancaires concernent un poste d'employé qualifié (*pondérations procédures*).

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

⁵ Les codes Apet retenus : 65 pour « Banques et intermédiation financière » ; 72 pour « Activités de services informatiques » ; 55 pour « Hôtels-Restauration » ; et 52 (en excluant les catégories 526 et 527) pour le « Commerce de détail ». Les contours de ces nomenclatures sont plutôt plus larges que les contours de nos terrains.

Tableau 7. Les sept indicateurs de Larquier et Marchal (2008) appliqués aux quatre secteurs

	Banque	Services in- formatiques	Hôtellerie Restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
La force du tri des candidatures :					
0. aucun tri	6	27	45	34	39,0
1. au plus une candidature reçue sur deux est éliminée	69	31	26	42	32,5
2. plus d'une candidature sur deux est éliminée	26	42	29	24	28,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :					
1. au plus un	21	8	62	50	48,8
2. deux	40	49	30	40	38,4
3. au moins trois	39	43	8	10	12,8
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre de tests différents (sauf reproduisant des situations de travail) :					
0. aucun	46	68	84	81	76,9
1. un seul	27	14	10	9	12,6
2. au moins deux	27	18	6	10	10,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Contextualisation de l'évaluation du travail :					
0. aucune	68	71	54	62	60,5
1. mise à l'essai ou test reproduisant des situations de travail	32	29	46	38	39,6
	100%	100%	100%	100%	100%
L'implication des services RH :					
0. absence de service RH	0	14	25	28	22,6
1. présence d'un service RH non impliqué	3	23	52	43	44,7
2. au moins un professionnel RH impliqué	97	64	23	29	32,7
	100%	100%	100%	100%	100%
Le nombre de fonctions :					
1. une seule	17	12	59	44	45,4
2. deux	46	46	25	41	37,3
3. au moins trois	38	43	17	16	17,3
	100%	100%	100%	100%	100%
Le degré de formalisation :					
0. absence de standard et sans écriture du profil de poste	3	15	39	42	34,0
1. procédure standardisée mais sans écriture du profil de poste	25	4	15	12	13,2
2. absence de standard mais écriture du profil de poste	8	36	29	26	26,4
3. procédure standardisée et écriture du profil de poste	65	45	17	20	26,4
	100%	100%	100%	100%	100%

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005.

Par le nombre d'établissements ayant tenté de recruter et par le volume d'embauches abouties (tableaux 5 et 6), il apparaît que deux des quatre secteurs ont un poids important : l'hôtellerie-restauration, d'une part, et le commerce de détail, d'autre part. Ensemble, ils représentent un quart des établissements et des recrutements de l'enquête *Ofer*. Ce sont donc bien deux secteurs qu'il était essentiel d'étudier, en cherchant à entrer en contact avec de nombreux petits établissements (plus de 75 % de TPE selon *Ofer*) : directement à l'accueil des hôtels, des restaurants et des magasins. Selon *Ofer*, le secteur des activités financières comprend une part importante de grandes entreprises (plus de cinq cents salariés), d'où pour mener notre enquête l'entrée quasi obligatoire par des départements RH qui pouvaient être assez éloignés des lieux même de l'activité bancaire. On savait qu'on

y trouverait les procédures les plus normalisées avec des politiques de non-discrimination et de diversité, mais le secteur dans son ensemble ne représente selon *Ofer* que 2 % des recrutements. Le secteur des services informatiques est moins marqué par la présence de grandes entreprises, il se compose d'entités de taille plus moyenne. C'est, avec la banque, le secteur où le contact avec des recruteurs a été le plus délicat à établir.

Par ailleurs, l'hôtellerie-restauration est clairement sur le segment des emplois non qualifiés (plus précisément d'employés non qualifiés). Ce qui est moins vrai pour le commerce de détail avec 41 % de recrutements d'employés qualifiés, mais ce secteur recrute plus en CDD que l'hôtellerie et la restauration. Les activités bancaires et les services informatiques sont sur le segment des emplois qualifiés, mais avec une distribution qui privilégie les employés et les professions intermédiaires au détriment des cadres dans les banques, contrairement aux services informatiques où plus de 50 % des recrutements concernent des cadres. Dans les activités bancaires, les CDI sont largement sur-représentés, confortant la logique de marché interne qu'on associe généralement à ce secteur. Comme aucun secteur industriel n'a été retenu, les recrutements d'ouvriers, qualifiés ou non, sont sous-représentés parmi les quatre secteurs (sans être totalement absents dans l'hôtellerie-restauration).

Les quatre terrains de notre étude présentent donc des profils différents de par leur composition en termes de tailles d'établissement ou de qualifications de poste. Il en résulte, de manière attendue étant donné les enseignements généraux d'*Ofer*, une diversité de pratiques entre secteurs qu'*Ofer* appréhende bien si on recalcule les sept indicateurs listés par L.arquier et Marchal (2008) (présentés dans le tableau 2 de cette introduction). Le tableau 7 met ainsi en évidence, par le biais de moyennes, des oppositions fortes entre les quatre secteurs, sans possibilité de les affiner par la prise en compte d'une diversité interne à chaque secteur qu'en revanche l'approche monographique, elle, appréhendera.

Selon *Ofer*, la banque est incontestablement le secteur d'activité dans lequel la fonction RH est la plus aisément identifiable lors des recrutements, tant sur le plan de sa présence que par la mise en œuvre des recommandations RH (formalisation, descriptif de postes, outils, tests). À l'opposé, dans l'hôtellerie-restauration, les recrutements apparaissent peu formalisés, peu outillés, et la fonction RH semble sous-dimensionnée. Cela est contrebalancé par un usage plus répandu de la contextualisation de l'évaluation des candidats dans une situation de travail réelle ou reproduite. Les ressources et pratiques du secteur du commerce de détail s'apparentent à celles de l'hôtellerie-restauration : un faible niveau de formalisation, une prise en charge du recrutement par un acteur qui ne relève pas de la fonction RH, le plus souvent un seul entretien et, huit fois sur dix, aucun test. Néanmoins, l'absence totale de tri de CV est moins répandue dans le commerce de détail, sans doute du fait d'une offre de travail moins « pénurique » que dans les métiers de la restauration. Quant aux services informatiques, leur profil penche plutôt du côté de l'exemple bancaire, mais en moins formalisé et avec une plus grande diversification des fonctions qui prennent en charge le recrutement (les RH semblent avoir moins la main). Enfin, il apparaît que, si dans la banque, le tri de CV est fréquent, sa sélectivité est moyenne (élimination d'un CV sur deux), ce qui laisse présager que la banque a les ressources RH nécessaires pour continuer la sélection sur la base d'autres épreuves (nombreux tests et entretiens). Cela semble moins vrai dans les services informatiques, où la sélection sur CV peut être plus fortement éliminatoire.

L'enquête *Ofer* donne donc une première esquisse, déjà riche, des terrains que nous avons investigués de juin 2010 à septembre 2011. Une moyenne de dix établissements par secteur a été enquêtée. Ces établissements étaient localisés pour l'essentiel en Île-de-France, sachant qu'une des monographies (celle du secteur de l'hôtellerie-restauration) a été menée à Strasbourg et dans sa banlieue proche (avec des incursions en région parisienne, à Lille et à Lyon auprès d'établissements ou des sièges des chaînes étudiées). Ces choix ont été déterminés par la localisation des équipes de recherche, il ne s'agissait pas d'ajouter un questionnaire territorial au questionnaire sectoriel de départ. Pour chaque établissement, nous avons prévu de récolter des documents gardant la trace des recrutements. La majorité des interlocuteurs que nous avons sollicités, en toute confiance, a pu nous montrer des documents : au minimum des CV annotés, au mieux dans les banques des kits d'aide au recrutement pour les managers. Ils ont pu nous faire une démonstration en direct du fonctionnement

de leurs outils : la lecture d'une grille de test ou d'écrans du système informatique de gestion de recrutement. Mais il a été beaucoup plus difficile, en fait impossible, d'emporter avec nous ces documents. Les traces écrites des recrutements existent, mais les entreprises ne souhaitent pas les rendre publiques, alors que les supports d'information qu'elles n'hésitent pas à diffuser (chartes de déontologie ou bilans sociaux) sont avant tout des outils de communication, moins pertinents pour notre enquête.

Notre démarche gardait en lien avec l'architecture d'*Ofer* de récolter une information détaillée sur les pratiques de recrutement en centrant l'entretien sur le « dernier recrutement », en privilégiant les CDI, sauf si recruter en CDD se révélait une norme d'embauche dans le secteur ou l'entreprise⁶. Notre dispositif d'enquête a principalement été fondé sur des entretiens semi-directifs. La démarche était également multi-acteurs. Nous avons pris soin d'identifier les différents acteurs de ce recrutement : RH, opérationnel, et intermédiaire et écoles de formation le cas échéant. Selon le type d'entreprise et le degré d'accessibilité des acteurs, nous avons pu rencontrer jusqu'à quatre personnes dans un établissement. Nous avons également prévu de rencontrer des candidats retenus. Malheureusement, ces acteurs, sauf dans certaines petites structures, ont souvent été très difficiles à atteindre. Les grandes structures nous ont rarement donné les autorisations nécessaires. Nous avons alors procédé par *proxy*, c'est-à-dire en interviewant des recrutés récents que nous pouvions joindre par ailleurs (principalement, en mobilisant nos réseaux professionnels et personnels)⁷. Au-delà du dernier recrutement, nos entretiens ont visé à obtenir une vision plus large des pratiques de chaque entreprise.

Nous avons ainsi lancé l'investigation en privilégiant l'entrée sectorielle, mais nous n'avons pas pris les secteurs comme garants d'une certaine hétérogénéité dans notre échantillon. Il ne s'agissait pas de faire en moins bien ce que peut atteindre une enquête statistique : obtenir une population d'observations représentative d'une population mère. Notre choix méthodologique, à savoir nous spécialiser par binôme de chercheurs sur un secteur donné, nous a surtout permis de replacer les pratiques de recrutement au cœur des problématiques sectorielles.

Autrement dit, nous n'expliquons pas seulement telle ou telle pratique en fonction de la taille de l'entreprise, de la qualification du poste, du contrat de travail, etc., comme il est pertinent de le faire avec l'ensemble des données d'*Ofer*. Nous avons cherché à identifier de quelle manière les systèmes d'emploi, les spécificités de chaque marché du travail et les règles professionnelles et conventionnelles de chaque secteur structurent les pratiques de recrutement. Ce qu'exposent les quatre monographies de ce rapport (chapitres 1 à 4).

Ce matériau monographique a ensuite fait l'objet d'analyses transversales menées par des équipes mixtes, associant des chercheurs ayant travaillé sur des secteurs différents. Du fait de leur discipline d'origine, les auteurs ont pu puiser dans des boîtes à outils théoriques différentes (économie du travail et des ressources humaines, théorie de la segmentation, économie des conventions, sociologie du travail et de l'emploi, sociologie des organisations, sociologie de la gestion). Ces approches complémentaires ont un objectif commun : comprendre comment est « façonnée » la sélectivité des recrutements, selon des oppositions qui traversent l'ensemble des secteurs (marché interne / *turnover* élevé, cadres / non cadres, unité décentralisée autonome / procédure déterritorialisée pilotée par le siège, etc.). Quatre thématiques ont été dégagées : la gouvernance du recrutement (chapitre 5) ; les canaux de recrutement (chapitre 6) ; les critères d'évaluation et la sélectivité (chapitre 7) ; la discrimination, l'exclusion, et la diversité (chapitre 8).

⁶ En fait, plusieurs secteurs pré-recrutent en utilisant l'apprentissage, les stages, l'intérim et les CDD comme moyen supplémentaire d'évaluation et de sélection avant de proposer un CDI.

⁷ Notons également que nous espérons dépasser une limite de l'enquête *Ofer* : caractériser les perdants du recrutement, ceux qui à une étape ou une autre de l'évaluation ont été jugés « non ajustés », « mauvais » ou « moins bons ». Il s'est avéré que la démarche consistant à aller interviewer des recruteurs sur leurs recrutements passés ne permettait pas d'obtenir une telle information. Il faudrait pouvoir observer en direct le travail de sélection (ce qui a été parfois possible, au moins dans la banque et la grande distribution).

Chapitre 1

LE SECTEUR BANCAIRE : DES RECRUTEMENTS SOUS HAUTE RÉGULATION

Guillemette de Larquier, Carole Tuchsirer, collab. Ariel Sevilla

Le secteur bancaire a connu depuis plusieurs décennies de nombreuses transformations tant sur le plan économique que du point de vue de son organisation interne, ces deux constats étant peut-être liés. On notera en premier lieu la mise en place, dès 1984, du principe de la banque universelle qui vise à une meilleure intégration de l'offre bancaire par le regroupement des services de la banque de détail (BDD) et des banques de financement et d'investissement (BFI). Plus récemment, en partie en lien avec le constat précédent, le secteur a connu un phénomène important de concentration économique par le rapprochement de diverses enseignes aux spécialisations variées. Il est incontestable que cette évolution a eu des incidences directes sur l'organisation de la fonction « ressources humaines » pour parvenir à gérer au mieux cette pluralité des métiers qui regroupe en réalité deux types de marché du travail : un marché à dominante interne pour la banque de détail et un marché à vocation plus professionnelle pour la BFI (partie 2).

Le rappel de ces éléments de contexte nous permettra de justifier le fil rouge de cette monographie : la coexistence de deux marchés du travail, interne et professionnel, aux effets structurants sur l'ensemble des problématiques qui sont au cœur de notre recherche. L'organisation des recrutements a été façonnée par cette forte différenciation des métiers au sein de la banque, ce qui a eu des incidences sur nos modalités d'accès au terrain (partie 1). Elle se traduit par une fonction RH qui tente de résister à la segmentation des métiers par une centralisation de la gestion des recrutements (partie 3). Toutefois, cette centralisation laisse quelques marges de manœuvre aux acteurs locaux pour adapter les procédures aux réalités de ces deux marchés du travail. On assiste donc à une grande variété des modes d'embauche, ce qui nous a conduit à présenter les pratiques de recrutements du secteur en distinguant là encore le monde de la BDD de celui de la BFI pour deux catégories de salariés, les techniciens et les cadres (partie 4). La question de la diversité n'a pas été éludée par nos interlocuteurs d'autant qu'elle répond à des stratégies de diversification des profils d'embauche, stratégies bien plus fréquentes dans les banques de détail, même si les BFI se montrent avec la crise, et ses vagues de licenciement, plus perméables à l'idée d'embaucher des banquiers en recherche d'emploi, mais à l'idée seulement (partie 5).

1. ACCÈS AU TERRAIN

Un démarrage par les acteurs institutionnels du secteur bancaire

La participation à une journée d'études sur le thème « Les marchés du travail bancaire », organisée par le laboratoire Economix – Paris Ouest Nanterre La Défense, nous a donné l'occasion de démarrer notre enquête par une série d'entretiens avec des acteurs institutionnels du secteur bancaire nous faisant part des problématiques qui les concernent (le tableau 8 présente une synthèse des acteurs institutionnels rencontrés). Ce fut notamment le cas d'un des responsables de l'Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque de l'Association française de banques (AFB). Cette rencontre nous a apporté les premiers éléments relatifs à la démographie et à la baisse générale des effectifs du secteur et à la structure des recrutements des banques. Nous avons aussi rencontré la directrice de la Direction de l'alternance au centre de formation de la profession bancaire (CFPB) qui nous a éclairés sur les usages de la

formation professionnelle par les établissements bancaires (alternance, apprentissage et professionnalisation) et sur le rôle d'intermédiaire entre candidats et directions de ressources humaines que joue cette entité. Nous avons mené un entretien auprès d'une conseillère de Pôle emploi, interlocutrice pour un groupe d'agences bancaires à Paris. Enfin, nous avons eu l'occasion d'interviewer deux salariés d'un grand cabinet de recrutement. Outre des éclairages sur des problématiques relatives à ces acteurs, ces entretiens nous ont ouvert l'accès à notre terrain d'enquête auprès des acteurs du recrutement.

Tableau 8. Acteurs institutionnels

Sexe	Âge	Responsabilité
Masculin	60	AFB – Observatoire Métiers de la Banque
Féminin	50-55	CFPB
Masculin	42	Cabinet d'expertise, conseil aux comités d'entreprise
Féminin	27-30	CNAM/Sciences-Po, Projet ELSA
Masculin	45	Consultant - Cabinet de recrutement
Féminin	40	Consultant - Cabinet de recrutement
Féminin	40	Conseillère Pôle emploi

Les banques et les acteurs du recrutement

Notre travail de terrain s'est déroulé dans différentes entités de cinq groupes bancaires. Par souci de confidentialité, nous identifierons ces groupes avec les codes G1, G2... à G5 (cf. tableau 9). Dans ce corpus, nous avons quatre banques dites « universelles », dont trois d'origine française et de grande taille en termes de nombre de salariés et d'embauches et une d'origine étrangère mais qui, en France, ne développe qu'une activité propre à la banque de financement et d'investissement. À l'exception de ce dernier groupe, toutes ces banques offrent en France tous les services bancaires autant au grand public et aux entreprises de petite taille par le biais du réseau de la « banque de détail » (BDD), qu'aux grosses entreprises et aux États au moyen de leurs entités dites « banque de financement et d'investissement » (BFI). Notre corpus comprend également un groupe, d'origine française, plus petit qualifié de banque d'affaires (assimilé BFI).

Nous sommes allés sur le terrain, à la rencontre des acteurs du recrutement, en entrant « par le haut ». Deux raisons à cela. La première tient au fait que, très tôt, nous avons compris que l'organisation hiérarchique propre au secteur bancaire nous obligeait à solliciter des autorisations pour effectuer nos entretiens. Cela nous renvoyait systématiquement vers les responsables RH du niveau « groupe ». La deuxième raison, d'ordre plus pratique, est que les acteurs institutionnels rencontrés dans un premier temps nous ont orientés vers les responsables ou directrices du recrutement plus habitués à recevoir des interlocuteurs extérieurs et ayant une vision globale sur les politiques de recrutement et les procédures mises en place pour les organiser. Ils nous ont orientés ensuite vers d'autres salariés impliqués dans les opérations de recrutement, qui se concentrent principalement autour des fonctions RH des entités. Remonter cette « chaîne de commandement » hiérarchique a rendu lent et compliqué le fait, par exemple, de réaliser des entretiens avec des chargés de recrutement. En dehors de ces fonctions, nous avons aussi interrogé des opérationnels (BDD et BFI). Toutefois, dès lors qu'on fait attention aux parcours professionnels, les frontières qui séparent les uns des autres ne sont pas nettes. Dans notre corpus, les salariés des ressources humaines ayant suivi une formation initiale dans ce domaine sont relativement peu nombreux. Nous avons rencontré plus

fréquemment des salariés qui ont suivi d'abord un parcours de formation dans un métier de la banque et qui ont ensuite évolué vers les ressources humaines. Cela rend compte de l'appel aux compétences provenant des métiers, mobilisées ainsi du côté des RH.

Tableau 9. Groupes bancaires

Sexe	Âge	Banque	Entité	Type de banque	Resp.
Féminin	45-50	G1	BDD	Universelle française	Responsable recrutement et alternance
Féminin	50-55	G1	BFI	Universelle française	Dir. recrutement
Masculin	30-35	G1	BFI	Universelle française	Responsable RH métier
Féminin	30-35	G1	BFI	Universelle française	Chargée de recrutement
Féminin	50-55	G1	Groupe	Universelle française	Responsable du recrutement direction Rh Groupe
Féminin	45-50	G1	BFI	Universelle française	Manager compliance
Féminin	55-60	G2	BFI	Universelle française	RH - Investment Solutions
Féminin	35-40	G2	BFI	Universelle française	RH
Féminin	30-35	G2	Groupe	Universelle française	RH Groupe Recrutement
Masculin	55-60	G2	BDD	Universelle française	Equipe RH BDD
Masculin	45	G2	BDD	Universelle française	Dir. groupe Agences
Masculin	50-55	G2	BDD	Universelle française	RH Direction des agences parisiennes
Féminin	50-55	G3	BDD	Universelle française	Recrutement
Féminin	35-40	G3	BDD	Universelle française	Responsable recrutement
Masculin	50-55	G3	BDD	Universelle française	RRHL Dir. exploitation commerciale, manager
Masculin	40-45	G3	BDD	Universelle française	Recruté - Dir. Commercial Entreprises
Féminin	50-55	G3	BFI	Universelle française	Responsable assurance crédit et risque
Masculin	50-55	G3	BFI	Universelle française	Head HR EMEA Regions
Féminin	40-45	G4	BFI	Universelle étrangère	Responsable RH
Féminin	50-55	G5	BFI	Affaires	DRH
Masculin	50-55	G5	BFI	Affaires	Recruté - <i>Senior Banker</i> BFI
Masculin	20-25	Autre	BFI	Affaires	Recruté - <i>Trader Junior</i>

Banque : G1, 2, 3, 4 et 5 = Groupe 1, 2, 3, 4 et 5.

Entité : BDD = Banque de détail / BFI = Banque de financement et Investissements / Groupe = BDD et BFI.

Par ailleurs, par le biais de nos relations personnelles, nous avons pu interviewer 3 personnes recrutées récemment. Les deux seniors ont été embauchés dans deux groupes de notre corpus ; quant au junior, il a été recruté par une banque étrangère non enquêtée. Il a été envisagé de rencontrer de jeunes recrutés de l'une des entités BDD du corpus, mais il nous a été finalement répondu qu'il n'entrait pas dans leur formation (précédant leur prise de poste définitive) de réfléchir à leur propre processus de recrutement.

Outre la mobilisation de la technique de l'entretien, nous avons réalisé aussi quelques observations. Dans un premier temps, c'est le groupe G1 qui nous a ouvert ses portes. Cette observation a porté sur un segment de la séance de recrutement de jeunes candidats bac +5 pour l'entité G1BFI, consacrée aux jeux de rôle et aux tests de personnalité. Nous n'avons pas obtenu l'autorisation d'observer les entretiens d'embauche proprement dits. Dans un deuxième temps, c'est le groupe G2 qui nous a invités à réaliser des observations lors des entretiens en tête-à-tête entre les candidats et une chargée de recrutement. Ainsi, pendant deux journées, nous avons d'abord assisté à la séance de présentation du groupe aux candidats et ensuite aux entretiens avec les candidats.

Enfin, notons que, lors des entretiens et des observations, nous avons vu un certain nombre de documents utilisés pour les recrutements ou leur organisation (CV, questionnaires, tests, kits de recrutement destinés aux opérationnels, tableaux Excel). À part une charte de déontologie, en accès public, nous n'avons pu recueillir aucun d'entre eux.

2. LE SECTEUR BANCAIRE : DEUX GRANDES ACTIVITÉS, DEUX FONCTIONNEMENTS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

D'après la Fédération bancaire française, à laquelle adhèrent 430 entreprises, l'activité bancaire en France représente 2 017 milliards d'euros de crédit⁸ et 1 515 milliards d'euros de dépôt⁹ ; les banques traitent 16 milliards d'opérations de paiement par an, avec près de 40 000 agences et plus de 50 000 distributeurs de billets et guichets automatiques ; elles génèrent près de 3 % du PIB ; enfin, elles emploient près de 400 000 salariés et recrute 30 000 personnes par an.

Ces chiffres sont marqués par le poids des grands groupes bancaires français, eux-mêmes marqués par le poids de leur réseau de banque de détail.

Restructuration et concentration du secteur

Au début des années 1980, l'État contrôlait plus de la moitié du secteur bancaire, en particulier les trois grands groupes BNP, Crédit Lyonnais et Société Générale. Aujourd'hui, l'Etat ne contrôle plus que trois banques, dont la Banque postale, et les Caisses de Crédit municipal, alors qu'un mouvement général de concentration a redessiné les frontières des banques commerciales françaises, qui a suivi les vagues de privatisations (de 1986 à 1988, puis à partir de 1993 jusqu'au début des années 2000) (CECEI, 2008). Par exemple, le groupe BNP-Paribas naît en 1999 de la fusion de BNP avec l'ex-Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas, ou encore le Crédit Lyonnais devient LCL suite à sa prise de contrôle en 2003 par le Crédit Agricole S.A. De leur côté, contrôlées par leurs sociétaires, les banques mutualistes ou coopératives se sont également prêtées à des politiques de rapprochement : par exemple, en 2009, la Caisse d'épargne et la Banque populaire fusionnent et forment le BPCE, le deuxième groupe bancaire français. Si les banques commerciales sont généralement cotées, cela peut être également le cas des banques mutualistes ou coopératives qui, lors de ces rapprochements et restructurations, peuvent créer un *holding* qui sera coté en bourse. Tel est le cas des trente-neuf Caisses régionales de Crédit Agricole (banques coopératives) actionnaires majoritaires du *holding* Crédit Agricole S.A. introduit en Bourse en 2001, le *holding* détenant à son tour des filiales, comme LCL.

Ces différents mouvements font que le « *système bancaire et financier français est marqué par un certain nombre de tendances structurelles à l'homogénéisation* » (CECEI, 2008, p. 107). En particulier, les spécificités et les restrictions d'activité des banques mutualistes ou coopératives ont disparu. Elles se sont transformées en banques universelles, à l'image des grandes banques commerciales et, pour certains secteurs d'activité, elles ont créé ou acquis des établissements non mutualistes (d'où également une homogénéisation des statuts). L'arrivée le 1^{er} janvier 2006 de la Banque postale sur le marché bancaire, détenu à 100 % par l'État *via* La Poste, participe à cette évolution de fond : l'homogénéisation des services bancaires offerts par les banques malgré des statuts juridiques différents.

Finalement, dans ce nouveau paysage, où les consommateurs croient avoir à faire à plusieurs banques différentes, coexistent en fait quelques groupes, chacun étant présent par le biais de plusieurs « marques »¹⁰ en concurrence les unes avec les autres. Six groupes¹¹ gèrent ainsi plus de 80 % des quelque 72 millions de comptes courants des ménages français (FBF, 2008).

⁸ Crédits aux agents résidents par les établissements de crédit de la métropole (fin septembre 2009).

⁹ Dépôts de la clientèle résidente auprès des établissements de crédit de la métropole (fin septembre 2009)

¹⁰ Par exemple, on peut lire sur le site Internet du groupe BPCE : « *avec ses deux marques historiques Banque Populaire et Caisse d'Epargne, [le groupe BPCE] exerce tous les métiers de la banque commerciale...* ». De même, sur le site Internet du groupe Crédit Agricole SA, LCL apparaît dans la rubrique « *Nos marques et métiers* ».

¹¹ BNP Paribas, le groupe BPCE, Crédit Agricole S.A., le Groupe Crédit Mutuel, la Société Générale et la Banque postale. Communément, lorsque l'on évoque les trois grands groupes français, il s'agit des banques commerciales : BNP Paribas, Crédit Agricole S.A. et la Société Générale.

Nous sommes entrés dans cinq groupes et dans plusieurs de leurs entités ou filiales. Leur organisation commerciale peut être complexe et il en est de même pour l'organisation du recrutement, c'est pourquoi nous intégrons une analyse spécifique de ces organisations dans la partie 3 de la monographie.

Le modèle de la banque « universelle » et la maturité du marché français

Le secteur bancaire français se caractérise par le poids de sa « banque universelle »¹², modèle consacré par la loi bancaire de 1984 (CECEI, 2008). Une banque universelle couvre toutes les activités de la banque, dont les deux principales sont : la banque de détail (BDD) et la banque de financement et d'investissement (BFI). La BDD s'adresse aux particuliers et aux PME auxquels elle propose une gamme de produits classiques (épargne, crédit, moyens de paiement, assurances). Du fait d'une forte densité d'agences sur le territoire, la France se distingue par un des taux de bancarisation des ménages les plus élevés au monde (99 %), avec un service bancaire de base gratuit et un droit au compte reconnu depuis 2001. De son côté, la BFI rassemble les activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution ayant trait aux opérations dites de haut de bilan (introduction en bourse, émission de dettes, fusions/acquisitions) de grands clients *corporate* (entreprises, investisseurs, mais aussi les États).

À côté du modèle de la banque universelle, demeurent des banques spécialisées, telles la Banque postale, ou des banques d'affaires comme la banque Lazard. Enfin, une banque universelle étrangère peut n'être implantée en France que sur une seule de ses activités, c'est le cas de Citibank, dont la succursale française est spécialisée BFI.

Si la BFI est une activité plus prestigieuse – selon le manager de G3BDD – RRHL dir. exploitation commerciale, – la BFI, « c'est l'État dans l'État » –, la BDD reste l'activité principale du secteur. En 2007, l'activité de la banque de détail représentait 64 % du produit net bancaire des trois principaux groupes bancaires, la banque de financement et d'investissement (BFI) 19 % et la gestion d'actifs 17 % (Banque de France, 2007). En termes d'effectifs salariés (hors groupes mutualistes), la BDD représente 68,5 % des effectifs et la BFI 16,2 % (Observatoire des métiers, 2010).

En contrepartie, du fait de la très bonne implantation diversifiée et ancienne des banques, le marché bancaire français est « très compétitif, très mûr » [G5 – recruté *Senior Banker*].

Le réseau dense de la BDD ne peut plus se développer, à moins de diversifier ses produits au-delà des produits bancaires (services immobiliers, déménagements, voyages, etc.) [AFB – Observatoire métiers de la banque]. En fait, les ouvertures d'agences ont connu une forte croissance entre 2000 et 2005, en particulier dans le secteur mutualiste accompagnant ses transformations. Étant donné la vente intensive de produits, une agence pouvait alors être rentabilisée en trois ans. Aujourd'hui, ce qui permettait cette rentabilité est défaillant pour une raison liée aux équipements technologiques (le « mur de machines » extérieur à l'agence n'invite pas l'acheteur potentiel à entrer) et à la conjoncture (la baisse du crédit immobilier et du crédit à la consommation avec les effets de la crise sur les ménages). S'ajoute à cela la menace de la banque en ligne. Dans un secteur où 55 % des coûts sont salariaux, la conjoncture et les évolutions structurelles paraissent peu porteuses à notre interlocuteur de l'AFB – Observatoire métiers de la banque.

Du côté de la BFI, le marché est également très saturé par les entités BFI des banques universelles et par les banques d'affaires (c'est-à-dire spécialisée BFI) historiquement « *indéboulonnables* » :

« La France c'est un marché très compétitif, très mûr, qui n'est pas en croissance. Dans le monde de la banque, la France est un pays difficile, parce que c'est le lieu de naissance des deux banques d'affaires les plus grandes du monde, Lazard et Rothschild. [...] et, en plus, on a les trois grandes banques françaises qui veulent absolument maintenir leur pré carré et donc qui prêtent beaucoup [BNP, Société générale et Crédit Agricole S.A.]. Donc, on a vraiment une disproportion de la

¹² C'est, entre autres choses, le modèle de banque universelle qui a été largement invoqué pour expliquer le fait que les banques françaises ont relativement mieux résisté à la crise financière (FBF, 2010).

concurrence ici qui est liée à ces trois points : présence des grosses banques internationales comme partout, des banques françaises bien plus puissantes que les banques allemandes en Allemagne ou les banques italiennes en Italie, et puis présence des deux mastodontes des banques d'affaires haut de gamme dans la fusion acquisition. » [G5 – recruté Senior Banker]

Dans ce dernier cas, c'est le développement à l'étranger qui semble la solution. De fait, avant 2005, seulement 8 % des effectifs salariés des entités BFI des trois grandes banques universelles étaient affectés hors de France, aujourd'hui c'est plus de 50 % (Cossalter, 2010). Ainsi les mobilités à l'étranger sont-elles intégrées dans les carrières BFI, y compris pour les jeunes diplômés (problématique soulevée dans les groupes G4 et G5 de la monographie).

Les métiers et les carrières

La grille de classification établie par la convention collective bancaire du 10 janvier 2000 définit et hiérarchise les métiers de la banque en deux grandes familles : les techniciens des métiers de la banque, d'une part, et les cadres, d'autre part.

La profession s'est également dotée d'une liste non exhaustive de « métiers-repères ». Selon le responsable de l'Observatoire des métiers de la banque (Cheynel, 2010), cette liste classe bien les métiers de la BDD (essentiellement des commerciaux du chargé d'accueil au responsable d'unité commerciale) mais cerne mal ceux de la BFI. À l'aune des flux et des stocks, « *les métiers de force de vente sont prédominants : ils représentent 59 % des embauches en 2010 (52 % des effectifs). Les fonctions de management et de support deviennent des métiers très spécialisés. Ils représentent 22 % des recrutements (22 % des effectifs en 2010). Les métiers de traitement des opérations sont en recul (19 % des embauches en 2010 contre un tiers il y a 12 ans)* » (AFB, 2011).

En 2009, les chargés d'accueil et services à la clientèle, poste d'entrée dans la BDD, représentent 10,4 % des effectifs¹³. Il s'agit du poste où la BDD recrute massivement, y compris sur des contrats en alternance (il s'agira alors de « pré-recrutement »). Le métier qui occupe le plus de personnes est celui de chargé de clientèle particuliers (18,0 %), c'est le poste clé des agences où le chargé de clientèle doit à la fois établir une relation de confiance avec les particuliers et faire du chiffre en leur vendant les produits de la banque (Gilson, 2010). C'est également le poste où est naturellement promu le chargé d'accueil qui donne satisfaction¹⁴. Les chargés de clientèle professionnels/ entreprises (respectivement 4,3 % et 3,8 %) correspondent en quelque sorte aux étapes suivantes d'une carrière ascendante dans la BDD. Ainsi sur ces postes, les recrutements externes sont rares.

« Il y a quelques postes sur lesquels on ne recrute pas parce que ce sont les postes qui sont entre le chargé d'accueil et les postes de conseillers clientèle haut de gamme¹⁵, parce que ce sont des postes d'évolution pour les personnes qui sont chargées d'accueil et qui évoluent. » [G2 – RH Groupe Recrutement]

Ainsi les carrières de la BDD sont-elles caractéristiques d'un marché interne d'entreprise (Doeringer et Piore, 1971). D'abord, les recrutements sont concentrés sur certains ports d'entrée. De plus, il existe une correspondance étroite avec un niveau de diplôme, afin d'être calibré avec les niveaux des techniciens des métiers de la banque de la convention collective : « *là, c'est un poste qui n'est pas un poste de cadre, et au sein du groupe [G3], quand on est bac+4/5, on est cadre. C'est la convention collective. Mais bon, on est contraints par les syndicats à ne pas recruter du bac+4/5 pour*

¹³ Les données mentionnées dans cette partie sont calculées sur l'ensemble des banques françaises hors le réseau mutualiste (Observatoire des métiers, 2010).

¹⁴ Néanmoins, l'âge moyen des chargés d'accueil assez élevé (cf. tableau 3) laisse à penser que, dans le réseau de BDD, nombreux sont les chargés d'accueil qui doivent faire leur carrière (ou une grande partie de leur carrière) dans la même agence, échappant au principe d'une mobilité professionnelle et géographique tous les trois ans [G1BDD - responsable recrutement et alternance].

¹⁵ Les métiers de conseillers en patrimoine sont assez différents de ceux des chargés de clientèle. Les profils attendus sont non seulement plus expérimentés, mais aussi plus « policés », « littéraires », il faut savoir plaire à des clients ayant un certain niveau de revenu [AFB – Observatoire Métiers de la Banque].

des postes de bac+2 » [G3BDD – responsable recrutement]. Puis un réel parcours de promotion interne est implicitement tracé, jalonné de formations et de concours.

« Tiens ! Ce soir on a un départ à la retraite de l'adjoint de la responsable de la gestion, il a commencé au guichet et là il est directeur, il a fait tout son parcours chez [G1BDD]. [...] [Par exemple] on a fait un Bac +2, on passe dans le réseau conseiller pro, directeur d'agence. Là, c'est tout juste cadre, directeur d'agence, ensuite... on peut aller au développement commercial, dans les états majors, et puis ensuite on peut passer, quand on est directeur de groupes d'agences, on peut être remarqué pour passer l'ITB [Institut Technique de Banque] et après, ça peut s'enchaîner. » [G1BDD – responsable recrutement et alternance]

Sur les postes plus haut de gamme ou « cadres » de la BDD, de nouveau, les recrutements externes sont envisageables, sachant que la règle générale (également symptomatique d'un marché interne) est d'offrir le poste en interne dans un premier temps (*« bien évidemment à chaque fois qu'on a la compétence en interne, on donne la priorité à l'interne »* [G1 – responsable du recrutement direction RH Groupe]), et de ne le publier en externe qu'en cas de non candidature interne adéquate.

« [...] par exemple, le directeur d'agence de Tartempion cherche [un petit conseiller personnel artisans commerçants]. Comment va-t-il faire ? Concrètement, on a un système d'information interne RH qui fait que, quand on a un poste à pourvoir, on crée une offre en interne, qui est publiée. Cette offre, dans un premier temps, est une demande de pourvoi de poste. Si au bout d'un moment, cinq ou six semaines, on se rend compte qu'on ne trouvera pas, il va effectivement prendre la décision, et ça c'est une décision qui se prend conjointement, manager et son RH local, de dire : "je passe au recrutement externe". » [G3BDD – Recrutement]

Certes, il existe des mouvements entre banques au sein de la BDD, surtout un *turnover* masculin autour de 30 ans, après une première expérience. Cela peut occasionner un chantage à l'augmentation de salaire (ce qui jusqu'à peu était cantonné à la BFI). Mais, dans les métiers de la BDD, il reste une « prime à la stabilité » : *« Ce que vous avez fait est surtout reconnu dans votre établissement. C'est différent pour la BFI, où on peut montrer le chiffre que l'on fait sur son desk [et se vendre ailleurs]. »* [AFB – Observatoire métiers de la banque]

Cette possibilité de faire la preuve de sa compétence professionnelle en montrant un chiffre ou un portefeuille facilite les mobilités *via* le marché externe pour la BFI. Ainsi est-on tenté de qualifier le marché du travail de la BDD de marché interne d'entreprise et celui de la BFI de marché professionnel. Dans l'analyse de David Marsden (1991), marchés internes d'entreprise et marchés professionnels sont deux marchés de main-d'œuvre qualifiée, mais dans le premier, c'est du capital humain spécifique à l'entreprise que le salarié est amené à développer alors que, dans le second, le capital humain est transférable d'une entreprise à l'autre. Ce qui nous paraît important ici n'est pas tant de savoir si les compétences dans la BDD et BFI sont intrinsèquement spécifiques ou générales, mais plutôt de souligner que la valorisation de ces compétences peut être ou non possible d'un point de vue externe, en dehors de son entreprise. Les commerciaux de la BDD passent d'un métier à l'autre, selon une logique moins professionnelle que « maison », difficile à expliquer à un recruteur externe, car dans une autre banque les parcours seront valorisés différemment. Dans le cas de la BFI, le chiffre que l'on fait sur son *desk* est un signal directement lisible par toute autre banque, cela facilite la reconnaissance de compétences par la profession dans son ensemble et non pas seulement par l'employeur actuel.

Les métiers de la BFI sont plus difficiles à cerner dans la convention collective (conçue pour la BDD) car s'ils concernent aussi des commerciaux de niveau « cadres » (opérateurs de marché et concepteurs/ conseillers en opérations et produits financiers, respectivement 1,3 % et 1,6 % des effectifs totaux), ils rassemblent d'autres métiers en *back* mais surtout en *middle office* qui sont noyés dans l'ensemble des métiers « Traitements de opérations » et « Supports de la banque », en particulier avec la place grandissante des fonctions de contrôle qui implique le recrutement de juristes et de financiers [AFB – Observatoire métiers de la banque].

De manière générale, les métiers de la BFI sont placés dans les niveaux élevés (si ce n'est « cadre ») de la grille de classification de la convention collective. Les recrutements commencent au mieux à bac+4 (à condition d'une maîtrise spécialisée), mais plus généralement, ce sont les étudiants des grandes écoles (à la rigueur sortis d'une ou deux universités bien cotées) qui sont sollicités. Mieux encore, les banques d'affaires ont monté des *training programs* auxquels candidaient les jeunes diplômés, pour parfaire leur formation et surtout être sélectionnés et orientés vers leur futur *desk* (recruté – *Trader Junior*).

Le poids de la formation initiale professionnelle (et non pas seulement en termes de niveau mais aussi de réputation) est donc primordial. On ne sort plus seulement de telle école, on sort par exemple du *training program* de Goldman Sachs, carte de visite pour continuer ailleurs sa carrière. En effet, le *turnover* est particulièrement élevé. Dans le groupe G5 qui privilégie pourtant la stabilité et l'esprit maison, ses jeunes diplômés recrutés en fusion/acquisition (M&A) partent le plus souvent au bout de deux ou trois ans (chaque année, entrent et sortent près de 20 %, de l'équipe M&A). Une manière de les garder est de leur proposer une mobilité vers une entité du groupe implantée à l'étranger.

Ces premières expériences professionnelles peuvent être déterminantes. En effet, sur la base d'une enquête menée par le site internet spécialisé *eFinancialCareers* fin 2008, Olivier Godechot constate que ce sont avant tout les anciens collègues et les relations d'affaires qui offrent un « coup de main » invisible pour changer d'emploi en finance, bien plus que les relations d'études (Godechot, 2008). « *Il s'agit donc d'un marché à la fois mobile et intégré où les collègues et les relations d'affaires se suivent d'une entreprise à l'autre, s'observent, connaissent les apports potentiels de chacun et se recrutent les uns les autres par interconnaissance et cooptation. Ces marchés de "pairs" sont aussi très cloisonnés.* » (*ibid.*)

C'est ainsi que le marché du travail des plus expérimentés est, selon le niveau de spécialité, étroit ou extrêmement étroit. Même au sein d'une banque universelle, le principe de privilégier la mobilité interne semble grippé.

« *[On recherchait] un profil extrêmement spécifique, on savait au moment du recrutement qu'il y avait peu de chances qu'on trouve la ressource en interne, donc assez rapidement on a décidé de recruter à l'extérieur.* » [G1BFI – resp. RH Métier]

Cette rareté de la ressource professionnelle a permis l'émergence de cabinets de chasseurs de tête qui exercent par définition sur les marchés professionnels. Mais, « les stars », « les bons banquiers », ne passent même pas par les chasseurs de tête.

« *Dans la banque d'affaires, si on part par le top, si on veut recruter les meilleurs banquiers, les meilleurs brokers, même un chasseur de têtes aura du mal, c'est un nombre très restreint par pays et ce sont des gens qu'on veut absolument.*

Q : En France, on parle de combien de personnes ?

On parle en banquiers d'affaires, même pas une centaine. » [G5 – recruté Senior Banker]

Ce marché des « stars » s'accompagne d'une pratique courante dans la finance (Godechot, 2007) : la mobilité d'une banque à l'autre d'une équipe entière entraînée par le recrutement d'un « chef » qui reconstitue son équipe autour de lui.

« *[...] on a eu toute une nouvelle équipe qui est arrivée en juin 2009, M. X qui venait de [la banque d'affaires Y]. Et eux, pareil, ont mis en place leurs équipes et peuvent être amenés à recruter de nouveau.*

Q : Ce sont des recrutements à proprement parler ?

Oui. L'équipe dirigeante de [la banque d'affaires Y], oui. Sachez que, dans ces milieux-là, il y a beaucoup de cooptations aussi. Le monde bancaire est un petit monde, et comme on a des seniors en poste, ce sont des personnes qui savent où sont les bons éléments parce qu'ils ont pu travailler avec

eux chez des concurrents. Donc, c'est vrai qu'on travaille avec des cabinets de recrutement mais il y a aussi pas mal de cooptation. » [G4BFI – responsable RH]

En conclusion, BDD et BFI induisent deux marchés du travail où l'entrée est essentiellement régie par la logique des diplômes. Autre point commun, dans les deux activités, les banques que nous avons rencontrées se vantent de connaître des *turnovers* plutôt faibles. Pourtant, selon notre interlocuteur à l'AFB – Observatoire métiers de la banque, sur les 30 000 recrutements annuels du secteur bancaire, deux tiers correspondent à des mouvements entre banques. De fait, dans la BDD, une première mobilité en début de carrière sera récompensée ; mais les métiers de la BDD ne créent pas un marché d'experts professionnels, voire de stars, tel la BFI, que les banques se disputent. Par ailleurs, le *turnover* de la BFI reste celui d'un marché interne de profession où dominent de grandes banques qui offrent de belles perspectives de carrière à leurs salariés ; ce n'est en aucun cas celui d'un marché déréglementé où les flux de salariés sont incessants.

Quelles évolutions de la population bancaire aujourd'hui ?

Le secteur bancaire dans son ensemble (réseaux mutualistes et coopératifs compris) emploie, fin 2010, 379 000 personnes, soit un solde net d'emplois de -0,3 % sur l'année (AFB, 2011), après avoir connu un régime de progression continue entre 2000 et 2007 (Cheynel, 2010). Cette légère décroissance s'explique en grande partie par d'importants départs à la retraite non compensés par le volume des recrutements. Quant aux effets de la crise, ils semblent accélérer des tendances structurelles : diminution des effectifs dans les métiers susceptibles d'être remplacés directement ou indirectement par les nouvelles technologies de l'information¹⁶ et augmentation des métiers commerciaux « à valeur ajoutée ».

Héritière des politiques de recrutement du passé, la forme de la pyramide des âges de la population bancaire est « en bobine » : « vous avez une grosse base, un tronc creux et une grosse base en haut » [G3BDD – Recrutement]. Les personnes recrutées en masse dans les années 1970 atteignent aujourd'hui l'âge de la retraite, le phénomène est sensible depuis 2007 et c'est en 2013 que les départs à la retraite devraient atteindre leur point culminant, représentant 4 % de la population (Cheynel, 2010). Ces départs ont un effet sur la structure des effectifs en termes de métiers et de qualifications. Les métiers des traitements administratifs sont plus concernés que les métiers commerciaux, au profil plus jeune, et le rapport cadres/techniciens augmente au profit des premiers : en 2009, les cadres sont devenus majoritaires (Observatoire des métiers, 2010). En 2010, ils représentaient 44 % des recrutements (AFB, 2011).

Les problèmes liés à la gestion des fins de carrière n'entrent pas dans le champ de cette monographie ; néanmoins, dans le groupe G3, le souhait d'ouvrir leur recrutement à des « cibles élargies » (c'est-à-dire « *ce qui n'est pas le jeune de 22 ans* » [G3BDD – RRHL dir. exploitation commerciale, manager]) est bien justifié par la volonté d'éviter que le phénomène ne se répète dans l'avenir.

« Si, aujourd'hui, on a des soucis avec de grosses vagues de départs en retraite, c'est parce que dans les années 70 on a eu des recrutements massif. Si, aujourd'hui, on se contentait de ne recruter que des jeunes, on reproduirait la même chose, ça veut dire aussi qu'en termes de politique de recrutement, c'est quelque chose qui peut se décider et se piloter [...] Donc, ce qu'on essaie de faire, c'est d'entrer des gens dans le creux, là. Donc, ça veut dire qu'effectivement, c'est diversifier en termes d'âge et faire entrer des gens qui ont effectivement au minimum 35 à 40 ans. » [G3BDD – recrutement]

Il n'en demeure pas moins, selon l'AFB (2011), que 66 % des personnes recrutées dans le secteur bancaires en 2010 avaient moins de 30 ans (contre 63 % en 2009).

Autre caractéristique de la population bancaire : son taux de féminisation avoisinant 56 %. Cette féminisation progresse continûment. D'une part, les effectifs qui partent à la retraite sont plus mas-

¹⁶ On peut penser à l'impact négatif des « murs de machines » sur les effectifs de la BDD, mais la BFI n'est pas davantage à l'abri. Par exemple, dans l'entité G4BFI, les métiers non cadres du *back office* ont été « outsourcés » en Inde.

culinisés. D'autre part, le pourcentage de femmes dans le recrutement est légèrement supérieur au taux de féminisation (57,6 % en 2008), en particulier dans la BDD. À tel point que la difficulté du secteur devient le risque d'une « identification trop exclusive du secteur, surtout de la banque de détail, à l'emploi féminin » (Cheynel, 2010, p. 27) et son manque d'attractivité vis-à-vis des hommes.

« On a une autre problématique que je n'ai pas évoquée, sur laquelle je n'ai pas la solution, c'est la féminisation. En fait, nous, on recrute deux tiers de femmes, donc ce n'est pas un problème, comme je le dis toujours au patron de la banque de détail, mais le problème qu'on a c'est qu'on est sur une population jeune, donc après, arriver à gérer aussi l'absence pour maternité, et puis des demandes de temps partiel. Et donc, du coup, ça veut dire qu'on a testé quelques actions pour essayer de masculiniser nos recrutements, mais c'est pas probant ; [...] et en plus, on est sur des métiers sur lesquels même parfois l'appellation conseiller d'accueil, par exemple un jeune diplômé homme ne se voit pas du tout sur un titre conseiller d'accueil, parce que, lui, dans sa tête, c'est hôtesse d'accueil. Donc, on a essayé, nous, en termes de communication, de faire des actions dans ce sens, mais c'est assez délicat. » [G3BDD – recrutement]

On retrouve néanmoins dans ce secteur, comme dans d'autres, le phénomène du « plafond de verre ». Les femmes majoritaires dans la population bancaire sont minoritaires dans l'encadrement, comme il est rappelé dans le préambule de l'accord du 15 novembre 2006 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque : *« Les partenaires sociaux constatent que la profession emploie 55 % de femmes et que celles-ci représentent 36 % des cadres, contre 31 % au niveau interprofessionnel. Au niveau de la profession, cette disparité est, en grande partie, due à la vague de recrutements des années 70 qui a fait une place importante aux femmes mais dans des emplois peu ou moins qualifiés. La part des femmes dans la population cadre progresse fortement, cinq points en six ans, en passant de 31 % en 2000 à 36 % en 2005. Cette évolution très positive doit être confortée dans les années à venir. »* En 2011, l'AFB se réjouit du fait que la proportion de femmes parmi les cadres a progressé : 43 % de cadres sont des femmes en 2010. *« L'objectif d'un taux de 40 % de femmes parmi les cadres pour 2010, fixé par un accord professionnel sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, est largement dépassé. »* Leur moindre présence dans la BFI comprenant plus d'emplois qualifiés est une autre caractéristique de l'emploi féminin dans le secteur bancaire.

Les deux dimensions que nous venons d'évoquer, l'âge et le genre ont fait l'objet de deux accords spécifiques : l'accord du 9 juillet 2008 sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque et l'accord du 15 novembre, déjà cité. Concernant la question du recrutement, dans ces deux accords, la profession s'engage à ce qu'aucune mention précisant un critère d'âge, de sexe ou de situation familiale n'apparaisse lors de la diffusion d'offres d'emploi en interne ou en externe. Les partenaires sociaux de la branche affirment ainsi que les critères retenus doivent être strictement fondés sur les compétences, notamment l'expérience professionnelle, et les qualifications des candidats. De fait, il semble bien que le niveau de diplôme soit le critère « filtre » ou déterminant pour accéder à un emploi du secteur bancaire : en 2010, seuls 12 % des recrutés possèdent un niveau bac ou bac+1 ; 43 % ont un niveau bac+2/3 ; et 45 % ont un diplôme bac+4 ou plus (AFB, 2011).

En guise de conclusion sur la population bancaire, le tableau 10 décrit quatre métiers selon l'âge moyen, le taux de féminisation et la proportion de salariés ayant une formation initiale égale ou supérieure à bac +4 (niveau « cadres »). Clairement, taux de féminisation et niveau de formation évoluent en sens opposé. Par ailleurs, les métiers emblématiques de la BDD (chargés d'accueil et de clientèle) et ceux de la BFI sont effectivement marqués par le niveau d'études et le genre, le management de la BDD présente un profil médian.

Concernant les autres dimensions liées à la diversité de la population, il n'existe bien sûr pas de chiffre ni d'accord professionnel. Néanmoins, tous les grands groupes bancaires français – et leurs filiales individuellement – ont signé une charte de la diversité (en France et à l'étranger le cas échéant).

Tableau 10. Quatre métiers de la banque selon leurs caractéristiques

Métiers	Âge moyen	Taux de féminisation	Formation initiale \geq Bac +4
Chargé d'accueil et de services à la clientèle	42	74	5
Chargé de clientèle particuliers	36	70	19
Responsable d'unité commerciale ou de traitement bancaire	44	42	61
Financier / marché	37	28	93

Source : Base de données sociales (données à fin 2009), Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2010.

À l'issue de cette partie, évoquons une dernière caractéristique de ce secteur qui n'est pas sans effet sur la problématique du recrutement : le poids grandissant de la réglementation des activités bancaires. Justifiées par des considérations plutôt macro-économiques, les exigences en capital de Bâle II et de Bâle III amènent les banques à privilégier le recrutement sur les métiers les plus rentables. À cela s'ajoute l'effet, pas forcément encore bien anticipé, de l'obligation de certification voulue par l'Autorité des marchés financiers de tout salarié de la banque délivrant des conseils financiers à la clientèle. *« c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'une personne va conseiller ou vendre des produits financiers, elle va devoir être contrôlée ou certifiée par sa banque pour pouvoir exercer sa profession. Et ça, il y a un référentiel unique, [...] du conseiller grand public jusqu'au trader. [...] ils passent un quiz de cent questions avec les connaissances de base et des connaissances approfondies [...] »* [CFPB]. Les chargés d'accueil en sont dispensés. Néanmoins, selon notre interlocutrice au CFPB, cette certification entraîne un certain nombre de problèmes pour la diversification des recrutements. En effet, comment élargir le recrutement à des profils plus « ouverts », sachant que les recrutés, pour devenir opérationnels dès les métiers de chargés de clientèle, devront réussir l'examen de la certification ? Cela augmente d'autant le coût à recruter de toute personne non expérimentée, non certifiée, non issue d'une formation « banque ». Bref, cela risque de fermer un peu plus les marchés du travail bancaire.

3. L'ORGANISATION DU RECRUTEMENT : DES RH ET DES BANQUIERS AUX COMMANDES

Cette partie vise à relater, à partir des entretiens effectués, notre perception des modes de gouvernance de la fonction ressource humaine/recrutement en analysant les rôles et missions dévolus aux acteurs concernés à leurs différents niveaux d'intervention (groupe/entités/métiers/échelons régionaux et infra). Avant même le démarrage de notre terrain, une exploration de l'enquête *Ofer* avait permis de construire une hypothèse de travail, celle d'une forte structuration de la fonction RH dans ce secteur. La nature du processus de recrutement, plus standardisé qu'ailleurs, la proportion élevée de salariés impliqués dans l'acte de recrutement et, au-delà, l'importance accordée aux experts RH dans les décisions de recrutement nous inclinaient à penser que le concept de gouvernance, au sens de la co-construction d'une décision, s'appliquait bien à ce secteur. Les informations recueillies dans le cadre de cette monographie n'ont fait que conforter cette hypothèse, en l'affinant.

Groupe 1 (G1) : une division du travail dictée par une logique de gestion de carrière de « la pépinière managériale »

Ce groupe a recruté en 2010 près de 4 000 salariés en CDI et 5 000 stagiaires en contrats d'alternance. Pour les emplois durables, 80 % de ces recrutements concernent la banque de détail pour des postes de conseillers commerciaux, de chargés d'accueil et de directeurs d'agence. L'importance de ce volume de recrutement s'explique par des contraintes démographiques liées à de nombreux départs de salariés atteints par la limite d'âge. Les recrutements privilégient dans un

cas sur deux des jeunes déjà titulaires d'un BTS ou ceux qui ont pu obtenir ce diplôme par le biais des contrats en alternance effectués dans le groupe. Pour les 50 % restants, le groupe recrute des salariés expérimentés qui disposent de compétences commerciales « *même si ces personnes n'ont jamais fait de banque* » [G1 – responsable du recrutement direction RH Groupe].

20 % des recrutements portent sur des fonctions supports transversales aux différentes entités du groupe (finance, comptabilité, contrôle de gestion) avec des dynamiques d'embauche très variables selon les métiers concernés. À titre d'illustration, les métiers juridiques sont en forte croissance du fait de l'évolution de la réglementation et font l'objet de recrutements externes. À l'inverse, sur les fonctions RH, communication, marketing, la politique du groupe consiste à privilégier autant que faire se peut la mobilité interne.

Pour l'ensemble du groupe, il existe une fonction RH centralisée¹⁷ pour les différentes filiales du groupe dont la banque de détail, la banque de financement et d'investissement, et d'autres entités. Au sein de cette fonction RH, plusieurs équipes sont organisées par « clients internes » qui correspondent en fait aux différentes entités mentionnées (BDD, BFI, etc.). Ces équipes dédiées sont chargées d'assurer le recrutement opérationnel en lien avec ces entités. Toutefois, un partage du travail important est opéré selon les profils de recrutement. Ainsi, les candidats à l'embauche ne passent pas tous par les équipes dédiées de la DRH groupe. Une convention de service a ainsi établi que le niveau RH groupe a en charge le recrutement des jeunes diplômés bac +5 ainsi que les candidats expérimentés pour les fonctions dites « support ». Cette segmentation dans l'organisation des recrutements traduit le souhait de faire passer au niveau du groupe les candidats destinés « *à faire partie de la pépinière managériale* » [G1 – responsable du recrutement direction RH Groupe] et, à ce titre, appelés à des mobilités ascendantes au sein du groupe. Leur évaluation à l'entrée du groupe est donc centralisée par l'intermédiaire de ces équipes dédiées qui travaillent en contact étroit avec le responsable RH de l'entité concernée, *via* l'outil de gestion informatique des recrutements, auquel les RH groupe et entités ont accès.

« On a un outil transversal avec le vivier qui est connu, après il y a un workflow, toutes les entités ne l'ont pas jusqu'au bout, mais par exemple chez GIBFI ou chez GIBDD, ces outils gèrent bien évidemment la mise en ligne des postes, la gestion des candidatures, les échanges des candidatures, quand le recruteur l'envoie à un opérationnel, etc., l'évaluation, l'édition du contrat et la mise en paye. Donc, c'est vraiment contrôlé, sécurisé, tout le long. D'autres entités n'ont pas souhaité éditer des contrats là dedans. Mais la base, la première étape qui est le job posting et le recueil de CV, c'est tout le monde sur le même logiciel. Bien sûr, avec des habilitations pour son périmètre. Du point de vue du candidat, tout ça, c'est transparent. » [G1 – responsable du recrutement direction RH Groupe]

La nature de cette collaboration semble en réalité varier d'une entité à l'autre. Dans le monde de la BFI aux métiers fortement spécialisés, le processus de recrutement est d'abord initié par les managers opérationnels de l'entité CIB pour être par la suite validé par le groupe. Dans d'autres activités, notamment pour la banque de détail, c'est le groupe qui, dans un premier temps, semble prendre la main sur un processus de recrutement qui ensuite transitera par le réseau. Cela étant, pour les jeunes bac +5, les candidats passeront tous, à un moment ou un autre, par des épreuves collectives organisées au niveau du groupe par le biais d'un *assessment center* (cf. annexe 1), avant de poursuivre la sélection dans le cadre d'entretiens individuels. Pour les salariés expérimentés, l'évaluation ne repose que sur des entretiens individuels. Si l'entité concernée peut refuser un candidat malgré l'avis positif émis par le groupe, elle ne peut en revanche recruter un candidat qui aurait fait l'objet d'une recommandation négative.

À des niveaux *infra* bac +5, ainsi que pour les fonctions de *front office*, le recrutement s'effectue directement par les différentes entités concernées. Par exemple, l'entité banque de détail GIBDD, ancienne banque universelle, recrute de manière autonome l'ensemble de ses bac+2/3 et regrette de

¹⁷ À l'exception des entités régionales qui disposent d'une organisation indépendante.

ne pouvoir recruter elle-même plus de bac+5, puisque comme nous l'avons dit, c'est le groupe qui prend la main pour ces recrutements.

« Il faut recruter du bac +5, et là, l'enjeu est d'autant plus fort depuis qu'on a été rachetés par [le groupe G1]. [...] Tout ce qui est banque de financement et d'investissement, c'est parti dans une autre entité du groupe, tout ce qui était international, et, pour le coup, c'était ces activités-là qui faisaient qu'on recrutait du bac +5, qui préparaient l'encadrement de demain. Et là, du fait qu'on ait lâché ces entités-là, on n'a pas beaucoup de bac+. On est beaucoup sur de la mobilité interne, de l'évolution en interne, mais on a un problème pour préparer l'encadrement à venir. » [G1BDD – responsable recrutement et alternance]

Lorsque l'on se situe au niveau des entités, là encore on constate une assez forte structuration de la fonction ressources humaines/recrutement. À titre d'illustration, l'entité G1BFI dispose d'un directeur des ressources humaines et d'un pôle de recrutement transversal à l'ensemble des lignes de métiers. Toutefois, le recrutement opérationnel est assuré à un niveau inférieur par le responsable ressources humaines d'une ligne de métier spécifique en lien avec le manager du métier considéré. Celui-ci donne un avis technique sur le candidat que le RH doit entériner et compléter par le biais d'entretiens centrés sur l'évaluation de sa personnalité et de son potentiel. La forte technicité des différents métiers de la banque d'investissement, tout particulièrement sur des fonctions de *front office*, explique dans ce groupe le choix de ce mode d'organisation.

Groupe 2 (G2) : des choix de recrutement filtrés par le groupe, mais un *sourcing* largement décentralisé

Ce groupe est confronté à des volumes d'embauche sensiblement comparables au précédent : près de 3 000 recrutements en CDI par an. 80 % de ces embauches concernent la banque de détail sur des fonctions commerciales. G2 est organisée par pôle d'activité (banque de détail, banque de financement, informatique et *investment solution*) disposant tous d'une fonction ressources humaines spécifique. Pour l'ensemble de ces pôles, le groupe dispose d'un service recrutement dont la fonction est de centraliser cette mission même si, nous le verrons, cette règle est à nuancer pour notamment améliorer le *sourcing* des candidatures qui reste une question centrale pour ce groupe.

- Le pôle investissement, des recrutements qui passent par le groupe à l'exception des hauts potentiels

Le champ d'intervention de la responsable du pôle RH rencontrée couvre en réalité six métiers liés à la gestion de l'épargne. Son pôle recrute en moyenne chaque année près de quatre cent cinquante salariés, dont les trois quarts sont des débutants, conformément à la volonté politique du groupe. Les embauches de salariés confirmés, voire d'expérimentés de très haut niveau, sont plus rares.

Cette responsable RH du pôle occupe un rôle majeur dans la phase de planification des besoins en main-d'œuvre. C'est elle qui, par exemple, fait transiter vers les services du recrutement l'ensemble des demandes émanant de ces différents métiers par le biais de chaque « RH métier » et après vérification de la pertinence des embauches envisagées. Au terme de cette intermédiation, *« une fois que nous sommes d'accord, chaque métier a sa relation avec le recrutement »* [G2BFI - responsable RH *Investment Solutions*]. Plus généralement, sa fonction est à l'interface du service recrutement et de ses RH métiers notamment sur la question de la gestion des mobilités internes qui reste un objectif central. Les managers « métiers » affichent souvent une préférence pour le recours à des recrutements externes, là où des mobilités internes pourraient couvrir le besoin de recrutement. Sa fonction consiste donc aussi à rappeler les règles d'usage dans le groupe : *« Moi, j'ai une vision transversale sur l'ensemble des métiers et mon travail consiste à harmoniser les pratiques RH, à donner du sens à la mobilité, à coordonner les pratiques de formation, à créer l'émergence de certaines, d'un certain suivi pour ce qu'on appelle les hauts potentiels, non seulement le suivi, mais aussi la détection »* [G2BFI - responsable RH *Investment Solutions*].

Globalement, le processus de recrutement est identique d'un pôle à l'autre. Si les candidats postulent sur le site en réponse à des propositions d'emploi, le service « recrutement » assure la présélection des candidats et éventuellement la réalisation des premiers entretiens. Mais tous les candidats ne postulent pas sur le site de recrutement de cette banque. Certains se rapprochent directement des entités auprès desquelles ils souhaitent obtenir un poste. Les entretiens sont en fait réalisés à la fois par le service « recrutement » et les opérationnels des métiers concernés selon un ordre qui n'est pas stabilisé. Comme le souligne notre interlocutrice du service « recrutement », « *c'est vraiment au cas par cas, généralement, plus le métier est technique plus les entretiens commencent côté opérationnel et reviennent après chez nous* » [G2 – RH Groupe recrutement]. Dans tous les cas de figure, le rôle du RH « métier » est circonscrit, il ne peut pas prendre seul l'initiative de recruter si le service recrutement n'a pas émis en amont ou en aval un avis positif : « *le RH métier n'a pas le droit de remettre en cause ce qu'a fait le recrutement. Sinon, on ne s'en sort plus. Moi, comme je le dis, on travaille à une mission (...) le recrutement doit garantir que la personne qu'il a validée est une personne qui a les skills pour rentrer* » [G2BFI - responsable RH Investment Solutions].

Ce principe général souffre néanmoins d'une exception pour les salariés expérimentés de très haut niveau, ceux appelés à occuper une fonction de cadre de direction. Dans ce cas de figure, les recrutements ne montent pas au recrutement, selon l'expression consacrée. La décision de recrutement semble relever du responsable RH du pôle : « *donc vous êtes cadre de direction, vous avez au moins vu quatre personnes si c'est pas cinq personnes opérationnelles, après vous avez vu le RH du métier et après vous avez vu le RH du pôle. Si, en plus, il faut vous envoyer au recrutement, on n'est plus vendeurs ; donc là, la personne, en venant me voir, moi je la valide ou pas, et si je valide, je négocie le salaire et, à ce moment-là, je demande au recrutement d'établir le contrat* » [G2BFI - responsable RH Investment Solutions].

- Le pôle banque de détail, des recrutements qui passent également par le groupe à l'exception des CDD

Ici comme ailleurs, la banque de détail de cette entité dispose d'une implantation géographique spécifique à la banque de réseau. Elle regroupe huit directions régionales auxquelles sont rattachés des groupes d'agence avec, pour chacun de ces deux niveaux *infra* groupe, des responsables ressources humaines formés à cette fonction. L'importance accordée à la formation de ces RRH opérationnels tient à la volonté du groupe, depuis le début des années 2000, de leur déléguer un segment du processus de recrutement. Cette décentralisation s'inscrit dans une stratégie RH visant à maximiser les flux de candidatures pour faire face à la volumétrie importante des besoins en recrutements sur l'ensemble de la France. Cet impératif se traduit par l'objectif de raccourcir les délais de recrutement pour ne pas décourager des éventuels candidats aux postes.

Concrètement, pour les salariés recrutés en contrat à durée déterminée, il s'agit le plus souvent de postes en conseillers d'accueil, les responsables RRH des groupes d'agence ont une délégation de service pour assurer leur embauche sans avoir à passer par le recrutement au niveau du siège. Leur embauche est également facilitée, du moins sur la région parisienne, par l'intervention du RRH de la région qui, en liaison étroite avec Pôle emploi, assure le *sourcing* des candidatures en CDD. En revanche, si la prolongation du contrat est envisagée dans le cadre d'un CDI, le candidat doit au terme de ses six mois d'activité « passer par le recrutement » qui peut émettre un veto sur cette candidature. Pour les autres candidatures en CDI, la mobilisation des échelons territoriaux varie selon la qualification. Pour les niveaux non cadres, si la candidature n'a pas été déposée sur le site de recrutement mais directement au niveau local, c'est au responsable du groupe d'agence que revient le soin d'effectuer les premiers tests et entretiens. Puis les candidatures sont transmises au niveau du siège qui procède à un entretien de recrutement validant ou non les premières étapes de la sélection. Pour les cadres, c'est la même procédure qui s'impose, mais les premiers entretiens et tests sont effectués non par le RRH du groupe d'agences mais par celui de la région située hiérarchiquement au dessus.

En revanche, si la candidature a été déposée directement sur le site de recrutement du groupe, c'est le service « recrutement » du siège qui effectue les premières étapes du recrutement. Si celles-ci

sont concluantes, les dossiers sont alors transférés au niveau régional et *infra* régional, pour un deuxième entretien avec les RRH opérationnels, niveau régional ou groupe d'agences, qui ont la main pour entériner ou non la décision du siège. Si ces échelons décentralisés peuvent refuser des candidatures validées par le siège, elles ne peuvent guère recruter un salarié qui n'aurait pas été validé par les services de recrutement du siège.

Groupe 3 (G3) : le choix d'un processus de recrutement normalisé qui vaut pour la banque de détail et, à un degré moindre, pour la banque d'investissement

Les entretiens effectués dans ce groupe, structuré autour de trois activités (gestion d'actif et de patrimoine, BFI et BDD), ont concerné deux d'entre elles : la banque de détail et la banque d'investissement. Chacune d'elle recrute en moyenne entre 1 300 et 2 000 personnes par an (2 000 recrutements en 2010 pour la banque d'investissement). Si, dans les deux cas de figure la politique affichée par les directions RH vise à standardiser le processus de recrutement de façon à mieux l'encadrer, des différences notables persistent. Dans la banque de détail, le processus de recrutement est fortement centralisé à partir de la fonction RH située au niveau du groupe. Dans la banque d'investissement, le formalisme du processus de recrutement laisse néanmoins aux managers des lignes « métiers » la possibilité, sous certaines conditions, d'être également en première ligne dans le déroulement du *process* de recrutement.

- Un processus de recrutement industrialisé et descendant pour la banque de détail

Ce sont sur les postes de chargé d'accueil et/ou de conseiller clientèle à distance que s'opère l'essentiel des recrutements à des niveaux bac+2/3. C'est un niveau de qualification fortement convoité par d'autres secteurs d'activité (assurance, administration, etc), où les salaires de débuts ne sont pas forcément plus attractifs. La problématique du recrutement s'inscrit donc dans un contexte d'embauche massive sur des qualifications jugées pénuriques du fait de la concurrence. *« On est sur une problématique de volume et d'efficacité des process, pour arriver effectivement à la fois à drainer le nombre de candidatures suffisant, d'avoir des candidats qui correspondent à ce qu'on recherche, et de les recruter efficacement, on est quand même en concurrence, ça veut dire qu'il faut être rapide, et puis que ça fonctionne. Donc là, on est sur l'industrialisation »* [G3BDD – recrutement].

L'organisation de la fonction RH/recrutement dans ce groupe est conforme à celle déjà rencontrée dans les groupes précédents. Il existe, au niveau du groupe, un service de recrutement lui-même composé d'équipes dédiées aux différentes entités du groupe, dont une dévolue à la banque de détail. À plusieurs reprises nos interlocuteurs ont insisté sur la spécificité de la banque de détail qui se serait dotée d'un processus de recrutement autonome sans lien aucun avec les pratiques de recrutement observées dans les autres entités du groupe. Contrairement au groupe précédent où le recrutement des bac +2 était délégué aux échelons régionaux, on assiste dans ce groupe à une forte centralisation des opérations de recrutements sur ce profil ; les équipes centralisées, dédiées à la BDD, du service recrutement du groupe sont *« au service des délégations régionales »* [G3BDD – recrutement].

Des modes opératoires standardisés ont été adoptés pour optimiser le recrutement sur ce type de profils. Il convient de noter que la normalisation des processus de recrutement dans ce groupe a été mise en place il y a deux ans, en réponse à un objectif de diversité et de non-discrimination.

Dans les cas de recrutements au fil de l'eau tout au long de l'année, les besoins de recrutements émanent des agences *via* leur délégation régionale qui, dans un premier temps, tentera de privilégier la mobilité interne. Au terme de cette phase, si la demande n'a pas abouti, elle remonte au service « recrutement » du groupe qui ouvre le poste à l'externe. Ce service prend en charge le *sourcing*, le tri de CV et l'évaluation des candidats. Ceux qui ont *« passé le recrutement »* [G3BDD – RRHL dir. exploitation commerciale, manager] sont ensuite envoyés vers les managers terrains qui ont un emploi à pourvoir. Il s'agit alors de vérifier que la personne peut convenir au poste. Il faut que le candidat validé par le recrutement, et qui correspond donc aux standards du groupe, trouve un poste

en adéquation, « *peut-être pas ici dans ce [groupe d'agences], mais peut-être ailleurs* » [G3BDD – RRHL dir. exploitation commerciale, manager].

Ainsi, l'intervention de l'opérationnel, censé évaluer la capacité technique des candidats à occuper le poste, tient une place marginale qui consiste, le plus souvent, à entériner les décisions de recrutement prises en amont. Ce constat nous a été confirmé par un des managers opérationnels rencontrés. Le filtrage opéré par le service du recrutement s'impose comme une contrainte liée aux choix d'une organisation centralisée qui ne semble pas pour autant contestée par les échelons plus décentralisés. Si la sélection réalisée en amont donne satisfaction quant aux profils retenus, certains managers regrettent néanmoins que des candidats repérés par eux, dans le cadre de stages notamment, n'aient pas réussi à « *passer le recrutement* ». En quelque sorte, ils sont désavoués dans leur capacité d'évaluation par les conseillers en recrutement du groupe perçus par eux comme « des psys » [G3BDD – RRHL dir. exploitation commerciale, manager]. Dans ce groupe, l'organisation des recrutements pour la banque de détail apparaît donc fortement centralisée.

- Un processus de recrutement encadré et ascendant dans la banque d'investissement

Les pratiques en vigueur au sein de la BFI ne sont pas comparables à celles que nous venons d'examiner. L'approche « métier » y est plus forte avec un rôle accru pour les managers et les responsables des différentes lignes « métiers ». Pour autant, il existe également des règles à respecter, édictées par la direction des ressources humaines, pour encadrer les pratiques de recrutement des managers. Mais ces derniers sont les acteurs pivots du recrutement et ce, pour au moins deux raisons : la spécificité des métiers concernés qui impose une expertise fine des compétences requises pour les exercer et l'existence d'un marché du travail quasi fermé que seuls les professionnels de la banque sont à même de prospecter au fil de leurs rencontres dans le cadre de leur activité de travail.

Toutefois, si la nécessité de laisser la main aux managers dans les opérations de recrutement n'est pas remise en cause, le responsable RH que nous avons rencontré, en charge de l'ensemble de la ligne des métiers *front office*, souligne l'importance de la fonction RH pour encadrer ces opérations. « *Auparavant, le business faisait sa petite cuisine, tout le monde était OK, le profil était identifié et ils appelaient la RH en disant : "on a recruté ce type-là, il faut lui envoyer son contrat demain"* ». Depuis quelques années, la DRH de la BFI tente de reprendre le *leadership*. D'une certaine façon, la politique RH mise en place au sein de la BFI peut s'apparenter à une sorte d'accord de flexisécurité visant à accorder davantage de souplesse aux managers tout en sécurisant le processus de recrutement. Les managers disposent désormais d'un budget annuel à partir duquel ils définissent pour l'année à venir un plan de recrutement qu'ils soumettent le plus tôt possible à la DRH de leur ligne « métier », laquelle garde ainsi une certaine forme de contrôle sur le déroulement des opérations de recrutement. Lors de celles-ci, de nouvelles règles salariales ont également été accordées aux opérationnels pour qu'ils n'aient plus à obtenir l'aval de la RH du groupe à partir d'un certain niveau de rémunération (150 000 euros par an). Ainsi, de nouvelles fourchettes de rémunération ont été fixées, d'un montant maximal supérieur au seuil antérieur, en fonction des lignes de métiers concernés. Si le responsable *Business* respecte ladite fourchette salariale, l'autorisation de la RH du groupe n'est alors plus exigée.

En revanche, l'intervention de la RH du groupe lors des recrutements continue de s'imposer, dans la banque d'investissement comme dans la banque de détail, à travers les conseillers en recrutement qui émettent un avis sur le profil des candidats sélectionnés par les opérationnels de la BFI. Là est sans doute la différence majeure avec la banque de détail : ces conseillers n'interviennent dans le processus qu'en fin de parcours de recrutement, pour émettre un avis sur la capacité du candidat à s'intégrer dans la culture d'entreprise du groupe au-delà des compétences requises à court terme pour occuper le poste proposé. Comme le rappelle le responsable RH des métiers *front office* de la BFI à propos du passage obligé des candidats devant ces conseillers, « *la règle, c'est qu'il n'y a pas d'exception* ». Une règle qui lui donne entière satisfaction et qu'il entend faire respecter par les managers.

Groupe 4 (G4) : une gestion des recrutements entre les mains des professionnels de la finance

Il s'agit là d'une banque universelle étrangère ayant ouvert une succursale en France, exclusivement dédiée à la BFI, sans banque de détail présente sur le territoire. L'activité de cet établissement est structurée autour de deux entités au service des entreprises et des institutions financières : *Global Market* qui correspond aux activités des salles de marché, et *Global Banking* qui regroupe des chargés de clientèle grands comptes, soit souvent les entreprises du CAC 40, auprès desquelles les *seniors bankers* délivrent toutes sortes de conseils en stratégie et/ou produits financiers. Cette entité peut se décliner en plusieurs lignes de métier mais la principale est dédiée à la fusion/acquisition (M&A) pour accompagner les clients sur des opérations de rapprochement d'entreprise.

L'établissement est de petite taille, il compte deux cent cinquante salariés dont la plupart sont des cadres de haut niveau fortement expérimentés. Si la valeur ajoutée de la fonction RH reste forte sur les premiers niveaux de qualification (fonction d'assistante, contrôleur de gestion), elle est en revanche bien moindre lorsqu'il s'agit de recruter des analystes, des chefs de département ou des *seniors bankers*, fonctions pour lesquelles les départements concernés sont en première ligne dans le repérage et le choix des candidats.

Or, les dynamiques d'emploi dans la BFI ne laissent que peu de place à la fonction RH. Peu de recrutements sont actuellement effectués sur les fonctions de *back* et de *middle office* : « *pour des postes d'assistantat, on passait par l'intérim. On passait aussi par l'intérim quand on avait des postes au sein des back office à recruter, et aujourd'hui c'est beaucoup plus limité (...) parce qu'on a eu beaucoup de nos activités qui ont été outsourcées vers [l'Inde]* ». [G4BFI – responsable RH].

C'est pourtant sur ce type de fonction que le rôle de la directrice des ressources humaines rencontrée est de premier plan dans l'organisation des recrutements. Le manager auquel l'assistant(e) sera rattaché(e) n'intervient qu'en fin de parcours.

Sur les postes de *front office* à haut niveau de qualification, l'essentiel de la procédure de recrutement échappe à la fonction RH pour être piloté directement par les entités concernées. Le choix du cabinet de recrutement, la définition du poste, les premiers entretiens réalisés à partir de la *short list* établie par le cabinet, la décision finale de recruter tel ou tel candidat reste du domaine des diverses entités opérationnelles. Même si la RH peut participer à certaines de ces étapes, en lien avec le responsable de la ligne « métier » dont dépendra le futur embauché, elle ne peut en revanche pas infléchir le processus de recrutement pas plus qu'elle n'exerce d'influence sur le choix du candidat laissé à la libre appréciation du responsable du département, voire d'un directeur pour un poste à responsabilité managériale.

Entre ces deux cas polaires, lorsque l'on se situe à des niveaux de qualification intermédiaires – à titre d'exemple pour des analystes en M& A ayant déjà une première expérience dans ce domaine – le rôle du RH reste secondaire, intervenant aux côtés d'un représentant du métier concerné.

Ce constat d'une implication faible ou indirecte de la DRH dans les recrutements nous a été confirmé lors d'un entretien avec un *senior banker* : « *Les RH dans une grande banque, c'est très centralisé, ça ne s'occupe pas vraiment de recrutement. Ça s'occupe de gérer les RH mais pas de recrutement (...). Moi je recrutais en général un peu partout, y compris sur le back office, parce que les compétences sont à chaque fois spécifiques. (...) Moi, j'ai jamais vu dans le domaine de la banque d'affaires des recrutements qui ont été faits par les RH en dehors des assistantes.* » [G5 – recruté Senior Banker]

Le caractère technique des qualités requises dans ces métiers de la finance, associé à l'étroitesse du marché du travail sur ces profils bien spécifiques, expliquent la faible place laissée au service des ressources humaines sur cette activité de recrutement.

Groupe 5 (G5) : L'évaluation par les pairs

D'origine française, cette banque d'affaires a de longue date acquis une dimension internationale avec deux bureaux principaux dont un situé à Paris. Présent dans quarante-cinq pays, le groupe compte 3 000 salariés, dont 700 exercent leur activité dans le cadre du bureau parisien. Cette banque ne dispose pas de salles de marché, ne vend aucun produit bancaire et se positionne exclusivement sur une activité haut de gamme de conseils, essentiellement pour des opérations de fusions/acquisitions d'entreprises. La plupart des recrutements réalisés sont affectés à cette activité. Toutefois, peu de recrutements sont effectués tout au long de l'année, car cette banque dit privilégier la stabilité des effectifs, y compris en période de crise. Il en découlerait ainsi un attachement des salariés à cette banque indépendante d'origine familiale.

La fonction « ressources humaines » au sein de cet établissement reste de taille modeste : elle occupe treize personnes, mais très peu de ces salariés participent à l'organisation des recrutements. Seule la DRH en personne supervise le processus et participe, aux côtés des banquiers, à quelques entretiens de sélection des candidats. Dans ce groupe, comme dans le précédent, les banquiers tiennent le haut du pavé dans l'évaluation des candidats.

Si l'on constate que le service des ressources humaines conserve des prérogatives dans l'organisation des recrutements juniors et à des niveaux de qualification intermédiaires, son rôle devient quasi inexistant lorsque l'on se situe sur des profils dits haut de gamme. Pour des postes de directeurs ou de *managing* directeurs, ce sont les relations interpersonnelles et les jeux de réseau qui alimentent un marché du travail étroit où les intermédiaires traditionnels du recrutement (service RH ou cabinets de chasse) n'ont plus leur place dans les rapprochements observés. Pour preuve dans ce groupe, le dernier *senior banker* recruté n'a pas rencontré la directrice des RH avant son embauche, pas plus qu'il n'est passé par l'entremise d'un cabinet de recrutement pour faire aboutir sa candidature qui semblait d'emblée acquise pour les dirigeants de cette banque.

En conclusion de cette troisième partie, il apparaît que tous les « RH » que nous avons rencontrés dans les équipes « recrutement » de ces différentes organisations ne recrutent pas (beaucoup organisent les processus), et que tous les recruteurs ne sont pas « RH » (beaucoup sont des opérationnels, dans notre cas, des banquiers). Selon l'activité et la position du poste à pourvoir, le poids relatif des « RH » et des opérationnels varie. Dans les entités BDD des banques universelles, l'avis du recrutement l'emporte. Lorsque l'expertise et la position hiérarchique du futur recruté augmente, plus particulièrement dans les entités BFI des banques universelles, le rôle des managers et des RRH proches des métiers gagne du poids au détriment des équipes de recrutement centralisées. À l'extrême, dans les banques d'affaires, le RH semble s'effacer totalement de la procédure, les banquiers de haut rang étant recrutés par leurs pairs.

4. RECRUTER ET SÉLECTIONNER : DOUZE CAS RECONSTITUÉS

Étant donné l'organisation des activités du recrutement telle qu'elle vient d'être présentée, il est vite apparu qu'il serait illusoire de vouloir reconstituer l'ensemble d'un « dernier recrutement ». Le processus étant segmenté, nos nombreux interlocuteurs intervenant à des stades différents du recrutement évoquaient à chaque fois des cas distincts.

Au total, nous avons à proprement parler peu de « derniers recrutements » dans cette monographie : les cas 8, 9, 10 et 11 dans le tableau 11, tous dans la BFI¹⁸. Nous avons donc dû reconstituer des processus types de recrutement et de sélection pour tel ou tel métier de la banque.

¹⁸ Cela n'est pas anodin. Dans la BDD, nos interlocuteurs nous parlaient de flux de recrutements assez indifférenciés.

Tableau 11. Douze cas de recrutement reconstitués

	Techniciens	Cadres
Banque de détail	1. Chargés d'accueil (G1BDD) 2. Chargés d'accueil (G3BDD) 3. Chargés d'accueil (G2BDD)	4. Recrutements de « bac+5 » (G2BDD) 5. Directeur commercial entreprises (G3BDD)
Banque de financement et d'investissement	6. Assistante (G4BFI)	7. Analystes juniors M&A (G5BFI) 8. <i>Compliance officer</i> (contrat d'apprentissage chez G1BFI) 9. Responsable crédit pour les institutions financières (G1BFI) 10. Vendeur en cash management (G4BFI) 11. Adjoint au responsable crédits et risques (G3BFI) 12. Senior banker (G5BFI)

Pour organiser notre restitution, nous allons reprendre le classement des métiers introduit dans la partie 2, selon deux entrées : BDD/BFI et techniciens/cadres (ce qui pour les jeunes diplômés se traduit en bac+2/3 *versus* bac+4/5). Notre corpus ne couvre pas tous les métiers de la banque. Néanmoins, nos douze cas recouvrent une assez grande diversité, du contrat d'apprentissage au *senior banker* réputé, du processus extrêmement centralisé à la délégation de décision aux groupes d'agence ; ils impliquent également des canaux de recrutement et des intermédiaires assez distincts : page recrutement du site internet de la banque, relations école, cabinet de recrutement, sociétés de travail temporaire, Pôle-emploi et réseaux professionnels.

Cas 1, 2 et 3 – Les chargés d'accueil de la BDD : un recrutement massif et des procédures « industrialisées »

Nous avons vu l'intégralité des intervenants possibles dans les entités BDD des groupes G2 et G3. Les deux banques de détail ont en commun d'avoir des besoins de recrutement massifs justifiant « l'industrialisation » de leurs procédures. Mais, comme il est exposé dans la partie précédente, les deux groupes diffèrent quant à l'autonomie laissée aux responsables RH de terrain (dans les groupes d'agences) en ce qui concerne le *sourcing* et l'évaluation des candidats. Quant à l'entité G1BDD, son recours (unique dans le secteur) à la méthode de recrutement par simulation de Pôle emploi est évoqué dans la partie suivante consacrée à la diversité.

Dans G3BDD, le recrutement externe des chargés d'accueil commence au niveau du groupe par la rédaction d'un *brief* de poste en concertation avec le RH du groupe d'agences et l'opérationnel à l'origine de la demande. Très vite, le besoin de recrutement se traduit en compétences comportementales requises.

« En amont de l'ouverture d'un poste à l'externe, on fait ce qu'on appelle un brief de poste dans lequel vont être consignés les missions du poste à pourvoir, les compétences comportementales associées nécessaires pour la tenue de ce poste et les compétences techniques nécessaires. [...] Sur la base de ce brief de poste, on va donc ensuite mettre en place un plan de communication et sélectionner les CV qui vont répondre aux critères qu'on a définis, et ensuite on va évaluer les candidats, sur le process d'un poste de conseiller accueil, on va d'abord le faire évaluer par le recrutement, donc on va évaluer l'aptitude du candidat sur les compétences comportementales qu'on a définies comme nécessaires au départ, il y en a 6. [...] »

Q : Quelles sont ces compétences comportementales ?

C'est le sens commercial, [...] alors on va se positionner sur l'adaptabilité, la maîtrise de soi, la fiabilité et l'orientation "qualité", la ténacité et l'orientation "résultat", l'orientation "client" et le

sens du service et la coopération et l'esprit d'équipe. Sachant que les autres aptitudes sur lesquelles on peut se positionner sur d'autres postes, c'est le recul, la vision stratégique, le sens du risque, le sens pratique, l'analyse et la synthèse, la créativité, l'ouverture d'esprit. » [G3BDD – responsable recrutement]

Le *sourcing* est réalisé à ce niveau sur des *jobs boards* habituels et via les pages « recrutement » du site internet de G3. Le tri de CV opéré est assez large et s'effectue dans une optique de non-discrimination par le recours à des tests « *pour s'assurer que l'on est le moins discriminatoire possible* » (G3BDD – responsable recrutement). Les candidats sélectionnés vont alors connaître plusieurs épreuves de sélection : test verbal et numérique, tests d'aptitude puis une mise en situation commerciale et une mise en situation écrite. Au terme de cette première phase, un compte rendu est rédigé sur la base d'un système d'étalonnage préalablement défini. À partir de ces éléments, le service du recrutement décide si les candidats peuvent ou non passer à la phase suivante, celle des entretiens avec une conseillère en recrutement qui va évaluer les aptitudes du candidat. À l'issue de cet entretien un avis favorable ou défavorable est émis.

En cas d'avis favorable, les candidats sélectionnés vont alors obtenir un second entretien avec un binôme opérationnel situé au niveau *infra* régional – la DEC – « *qui vont eux plus se positionner sur leur connaissance terrain, la capacité à rejoindre une équipe et à disposer des éléments techniques pour tenir le poste* » [G3BDD – responsable recrutement]. La décision de retenir ou non le candidat pour un poste vacant dans l'une des agences de la DEC appartient au binôme d'opérationnels.

À plusieurs reprises, notre interlocutrice du recrutement, située au niveau groupe, insiste sur le partage de l'expertise au sein de l'évaluation : aux RH, l'évaluation des compétences comportementales ; aux opérationnels, l'évaluation des compétences techniques. Dans les faits, les critères d'évaluation mobilisés par l'opérationnel que nous avons rencontré relèvent plus du domaine de la « personnalité » que de la « compétence », et cela exprimé de manière moins formalisée que les six compétences énumérées plus haut : « *Ce que je m'impose : est-ce que j'ai envie qu'il travaille avec moi ? Cela n'engage que moi. Il faut savoir que cette personne a passé le recrutement. S'il ne me correspond pas, l'avis que je donne n'est pas bloquant. La RH n'est pas une science. C'est de l'humain. C'est pourquoi on est deux.* » [G3DBB – RRHL dir. exploitation commerciale, manager] L'enjeu est de nouveau de détecter la fibre commerciale du candidat, « *l'appétence pour un job commercial* ». Parmi les autres atouts recherchés : « *sa façon de s'exprimer... s'il ne peut pas dire deux mots...* », le sourire, l'image qu'il/elle peut donner de G3. De fait, il s'agit de recruter au poste d'entrée d'une agence de BDD et les compétences techniques sont sans doute plus floues à cerner que dans les métiers de la BFI. Cela relativise le partage possible d'expertise entre RH et opérationnels pour évaluer les candidats.

Un autre mode opératoire existe au sein de G3BDD. Il consiste à condenser l'ensemble des phases précédemment décrites en un jour, d'où le nom de ces opérations : le CDI en un jour. En fait, l'opération organisée pour l'Île-de-France est renouvelée deux jours de suite afin de recevoir au total deux cents candidats.

L'objectif étant d'accueillir cent candidats par jour, l'organisation de la phase consistant à drainer le maximum de candidatures diffère par rapport à un recrutement classique. Le *sourcing* est plus large et repose sur un plan de communication utilisant la presse, le *e-mailing*, et l'achat de fichiers à des sociétés extérieures sur la base de deux critères fournis par le service recrutement (Île-de-France et le niveau de formation initiale bac+2/3). En dehors de cette spécificité, le processus de sélection est identique et recouvre les mêmes séquences (tests, mise en situation, entretien avec des conseillers puis entretien de validation avec un binôme d'opérationnels). Au terme de cette journée, si le candidat est retenu, il repart avec un engagement ferme d'embauche.

En 2010, lors d'une journée considérée comme très satisfaisante, cent trente candidats avaient été convoqués. Sur les soixante-dix sept personnes finalement présentes, quarante et une ont été validées après l'entretien avec le conseiller en recrutement et trente-neuf ont été validées au terme de l'entretien avec le binôme opérationnel.

Le recrutement de chargés d'accueil au sein de G2BDD n'est pas moins industrialisé et la procédure qui vient d'être décrite, où le service recrutement du groupe joue un rôle central, est également le cadre général. Néanmoins dans ce groupe, comme précisé dans la partie 3, dans certains cas l'organisation du *sourcing*, des entretiens et des tests éventuels est déléguée aux RH des groupes d'agences. Nous présentons ici le recrutement d'un chargé d'accueil pour une agence parisienne qui n'est pas géré par le service recrutement de G2.

Les besoins émanant des groupes d'agences sont recensés par la direction régionale et, depuis mars 2010, une personne est spécifiquement chargée d'assurer le *sourcing* en continu. Sa source est principalement Pôle emploi, plus exactement le site internet où sont déposées les offres. En fait, trois offres types qui sont récurrentes restent à l'affichage, dont celle de chargé d'accueil (80 % de l'activité)¹⁹. L'agent Pôle emploi « assure une alimentation constante de CV pour [le RH de la direction parisienne] qu'il puisse travailler » ; et ce dernier l'informe toutes les semaines du devenir des candidatures envoyées par Pôle emploi pour que l'agent puisse mettre à jour son activité de mises en relation. Depuis le début de leur collaboration en 2010, l'agent de Pôle emploi a ainsi envoyé six cents CV à la direction parisienne²⁰. Elle considère que, pour le métier de chargé d'accueil, il faut envoyer dix CV à G2BDD pour un recrutement. Elle pré-sélectionne ces CV soit en publiant une annonce et en triant les réponses, soit en cherchant des candidats dans la base de demandeurs d'emploi à l'aide de critères²¹, qu'elle informe à l'aide d'un SMS leur demandant un CV. Sachant que G2BDD passe par Pôle emploi pour trouver des candidatures inédites, l'agent de Pôle emploi n'hésite pas à ajouter à son SMS des consignes du type : « attention, ne jamais avoir postulé à la [G2BDD], sinon, plus de six mois avec une expérience plus-value ». Selon elle, le fait de candidater directement sur un site de la banque de manière non ciblée peut être une mauvaise stratégie.

« Quand un candidat décide tout seul d'aller sur le site des banques, (souvent c'est ça, quand on est jeune diplômé, on envoie, on ne réfléchit pas)... si la banque n'a pas de besoins particuliers, elle ne va pas lire le CV, le CV va traîner dans la base de données et, au bout de six mois, il ne sera pas lu, et il sera refusé. Donc, ça veut dire qu'un candidat qui aura envoyé son CV sur le site des banques, il est déjà annoté comme CV envoyé non traité. Et quelquefois, c'est difficile de le reprendre. [...] Donc, il y a des candidats qui usent leur pile sans savoir. Alors je ne dis pas que je suis la solution, loin de là, mais en tout cas, je sais que monsieur H [RH direction des agences parisiennes], quand je lui envoie un CV, il est lu. Et l'annotation qu'il mettra sur le CV et qui sera regardée après par tout le groupe G2 sera une annotation réelle. Et s'il peut rattraper un CV, il le fera. » [conseiller Pôle emploi]

La présélection des CV qu'elle reçoit d'une façon ou de l'autre se fonde sur quatre points essentiels : le diplôme, l'expérience, la dernière entreprise et le secteur. En particulier, anticipant les critères de la banque (au moment du recrutement mais aussi pour la suite de la carrière), elle sait que les candidats, pour avoir une chance, doivent avoir un diplôme bac+2/3 pour un CDI, au pire seulement le niveau sans le diplôme pour un CDD (mais cela diminue les chances ultérieures de transformation du contrat en CDI). Par ailleurs, elle sait que les expériences dans la vente sont appréciées, y compris – voire surtout – hors de la banque (atteindre ce gisement de candidats est une des raisons de passer par Pôle emploi, G2 a les moyens d'attirer les autres candidats de manière directe). Elle donne peu de poids aux lettres de motivation, c'est surtout un piège à fautes d'orthographe qu'elle corrige selon son temps et son humeur, si le fichier est en version *Word*. De la même façon, elle peut être amenée à corriger un CV, changeant un titre « gestionnaire polyvalent », inadapté à la demande de G2BDD, par « chargé d'accueil », ou retapant en majuscules le sigle d'une banque écrit en minuscules. Si le CV est en format .pdf qu'elle ne peut pas retoucher, alors qu'il contient une maladresse qu'elle juge importante, elle peut contacter le candidat pour lui

¹⁹ Les deux autres offres sont : gestionnaire de patrimoine et chargé d'affaires.

²⁰ L'agent a également une activité de mise en relation avec le service recrutement de G2 au niveau national. Nous n'en parlons pas ici.

²¹ « je les sélectionne par un très vieux outil que j'utilise depuis vingt ans, c'est un langage SQL qui me permet de chercher par rapport à leur inscription, les critères qu'ils ont renseignés, et au fil de ces vingt ans, j'ai monté ma bibliothèque [de requêtes] et ça se fait rapidement. Donc, ça me permet à partir de cette requête d'aller chercher soit dans le fichier francilien ou national les demandeurs qui vont correspondre aux critères de mon offre. » [conseiller Pôle emploi].

demander une version Word du CV et le corriger. Ainsi, son activité ne se borne pas à une présélection des CV ; elle participe aussi à la valorisation de leur contenu²².

Le RH de la direction des agences parisiennes reprend alors l'ensemble des CV présélectionnés et, pour les chargés d'accueil, procède à un premier entretien téléphonique « *d'un quart d'heure, vingt minutes, pour compléter le CV, pour entendre la personne, quelques questions bien ciblées, et pour affiner l'approche d'un CV* » [G2BDD – RH direction des agences parisiennes]. Si l'avis est favorable, il l'envoie à un RRH de groupe d'agences, « *là, la personne aura un entretien complet en face à face qui sera beaucoup plus étoffé* » [ibid.]

Lors de cet entretien, chaque candidat, qui normalement a un niveau bac+2/3, passe un test technique si son expérience est inférieure à deux ans. Selon le RRH d'un groupe d'agences que nous avons rencontré, le taux d'échec peut être élevé (la veille de notre entretien, 1 candidat sur 4 seulement avait réussi). L'entretien se déroule le plus souvent avec la directrice du groupe d'agence, pour compléter l'expertise « opérationnelle ». Même si le poste de chargé d'accueil n'est pas à proprement parler commercial, en prévision de la carrière qui suit, les questions posées visent à détecter « *la petite étincelle commerciale* » et un intérêt pour la banque G2BDD (par exemple, ne pas connaître les informations disponibles sur le site internet de la banque est interprété comme un manque de curiosité). « *Si le jeune parle spontanément de vente, de clients, voilà. [...], il y en a un qui nous a dit : “ben moi plus tard, j'aimerais bien aller m'occuper des professionnels”, on sent déjà qu'il y a une recherche qui va au-delà de trouver tout de suite un job pour gagner un peu d'argent.* » [G2BDD – RRH Groupe d'agences] Si l'entretien est concluant et si le contrat est un CDD, l'embauche peut être validée à ce niveau²³. S'il s'agit d'un CDI, le RRH du groupe d'agences envoie un compte-rendu positif *via* l'outil informatique interne au service recrutement de G2 où figure son appréciation sous forme de + et de - dans une grille. La validation terminale se fait alors à l'issue de nouveaux entretiens avec les équipes RH dédiées au recrutement. À ce stade, tous les candidats passent un questionnaire de personnalité en ligne, remplissent un dossier administratif à leur arrivée dans les locaux du service recrutement et rencontrent des conseillers RH (un des objets de discussion étant le questionnaire de personnalité, cf. annexe 2).

Dans le cas d'un CDI, au moins cinq personnes (dont un intermédiaire public) ont ainsi évalué le candidat à un poste de chargé d'accueil. Elles correspondent entre elles *via* des outils informatiques (beaucoup de mails) mais, à chaque fois, nous avons vu sur le bureau de nos interlocuteurs des versions papiers des CV sur lesquels ils travaillaient et qu'ils annotaient.

Enfin, la banque G2BDD cherche, à l'instar de G3BDD, à diversifier ses actions de recrutement. Une action phare cherchant à diversifier le *sourcing* a été d'organiser des journées portes ouvertes dans des agences parisiennes avec un entretien immédiat. La conséquence directe et assumée est l'absence du CV comme premier moyen de sélection (tel qu'il apparaît clairement dans le processus qui vient d'être décrit). Étant donné la compétence recherchée, être commercial avant tout, une évaluation en présence du candidat, plutôt qu'à distance *via* son CV, paraît pertinente au recruteur.

« *L'idée de la démarche, c'était de dire : “on enlève le CV qui est notre outil de travail principal et on laisse la possibilité aux personnes d'expliquer leur appétence commerciale, dans le cadre d'un échange d'une dizaine de minutes, et s'ils sont des commerciaux, a priori ils vont réussir à nous convaincre d'aller un peu plus loin avec eux”.* » [G2 - resp. Projets et méthodes : RH Groupe Recrutement]

²² Un autre mode de mise en relation est l'organisation de sessions de recrutement avec le RH de la direction des agences parisiennes où sont convoqués une vingtaine de demandeurs d'emploi présélectionnés par l'agent de Pôle emploi. Il s'agit d'une information collective sur G2BDD qui peut être suivie d'entretiens individuels. Le RH participe à ses sessions considérant que c'est une contrepartie normale au bon partenariat établi avec Pôle emploi, mais en termes d'efficacité, cela lui amène moins de candidatures et consomme plus de temps.

²³ Si le RRH se défend de beaucoup recruter en CDD, il reconnaît qu'il apprécie pouvoir utiliser les six mois du CDD pour affiner son évaluation du candidat. Par ailleurs, d'après le RRH, si tout se passe bien, le candidat après six mois dans la banque est mieux armé pour affronter l'épreuve de la validation par le service recrutement du groupe, lorsqu'il s'agira de transformer son CDD en CDI.

Sans négliger des enjeux de communication, cette action visait les individus qui habituellement ne postulent pas auprès de G2BDD ; il s'agissait de renouveler le *sourcing* (et ne pas hésiter à retenir par exemple des diplômés STAPS que la banque formera aux métiers de la banque). Or, après quatre ou cinq éditions, il est apparu que ce sont les recalés des années précédentes qui revenaient. En 2011, l'opération n'a pas eu lieu.

Cas 4 – Recruter des jeunes « bac+5 » dans la BDD et les former à l'école du commerce

Tout en respectant le cadre général qui vaut aussi pour les chargés d'accueil, le recrutement de jeunes bac+5 dans la banque G2BDD diffère sur différents aspects.

Comme ils sont systématiquement recrutés en CDI, ils passent forcément par le service « recrutement » du groupe pour validation (cf. annexe 2). Les métiers qu'ils doivent occuper exigeant une certaine expertise, outre la dimension commerciale toujours présente, ils doivent avoir le diplôme adéquat et une première expérience dans une banque (par exemple un stage). En revanche, ils n'auront pas de tests techniques à passer (seulement un questionnaire de personnalité), la caution « technique » du diplôme suffit. Enfin, et surtout, une fois recrutés, ils reçoivent une formation de cinq mois dans une école interne à G2BDD.

Du point de vue du RRH du groupe d'agences, l'entretien opérationnel se veut plus technique qu'avec les chargés d'accueil.

« Alors le recrutement des bac +5 est un peu différent dans l'entretien, il faut qu'on détecte beaucoup plus de maturité, parce qu'ils vont prendre des postes haut de gamme, ils sont embauchés cadres. Déjà le CV nous renseigne : un collaborateur qui a un master 2 banque et finance, ou gestion de patrimoine, on se dit déjà qu'il baigne dans le milieu financier. Mais il faut qu'on détecte s'il a vraiment des appétences commerciales. [...] Et là, il y a des techniques : on leur demande un peu des mises en situation, qu'ils nous racontent un peu leur expérience. On voit comment ils nous parlent de leurs différentes expériences, ce qui les a marqués le plus, en bien ou en mal. Généralement, ils ont fait des alternances dans les banques, dans des cabinets qui font de la défiscalisation, on les fait parler. Après, on peut leur poser une question : "j'ai 100 000€, je suis client, je vous les amène, qu'est-ce que vous faites avec ?" Et là ... il y en a c'est : "bah ..." Ils ne savent pas grand-chose, mais il y en a qui s'en sortent bien. Ceux qui s'en sortent bien sont ceux qui ont déjà travaillé dans une banque en alternance, là ils ont le bagout technique. Donc là, on parle d'assurance-vie, front euro, et puis voilà, on leur demande un petit peu de nous parler de la crise, voilà. » [G2BDD – RRH Groupe d'agences]

Une fois embauché, le jeune recruté est affecté comme stagiaire dans un groupe d'agences où un tuteur le suit durant ses cinq mois de formation à l'école du commerce interne de G2BDD. Il passe quinze jours dans le centre formation en région parisienne (où les formateurs sont d'anciens directeurs du réseau) et une semaine en agence (pas forcément celle où il sera finalement affecté). En cinq mois, chaque recruté doit valider tous les strates de commerciaux.

« Donc, ça commence par le métier de chargé de clientèle, le plus simple, après, ils valident le métier de conseiller particulier, et après ils valident le dernier métier, conseiller patrimoine financier. Après, il y a des débriefings de l'école qu'ils nous envoient. J'ai une collaboratrice qui s'occupe spécialement de ça, qui oriente un peu après la formation, on a un outil performant de quiz, où on se dit : "tiens, ce collaborateur-là n'est pas à l'aise dans l'analyse financière", donc il faut peut-être plus axer sa formation sur tel ou tel domaine. Et au bout de cinq mois, généralement, il est formé, pas totalement, parce qu'il aura toujours le cas où le client va lui demander ce qu'il n'aura pas vu à l'école de commerce, mais ils sont armés pour attaquer leur métier au bout de cinq mois. » [G2BDD – RRH Groupe d'agences]

La période d'essai d'un cadre durant neuf mois, et la période de cinq mois n'ayant pas pour objectif de les tester, seulement de les former, il reste alors quatre mois au directeur du groupe d'agences où sera définitivement affecté le jeune recruté pour le juger.

« Après, il y a des scores dans l'école du commerce, toute une batterie de jugements. En général, nos collaborateurs réussissent, on a rarement des effets négatifs de l'école de commerce. En plus,

ils sortent de master, donc ils sont dans la continuité de leurs études. Par contre, peut-être qu'il y en a qu'on surveille un peu plus parce que le bilan global est moyen. » [ibid.]

Cas 5 – Le recrutement externe d'un cadre senior de la BDD

Très généralement, les cadres seniors de la banque de détail sont affectés *via* la mobilité interne (cf. partie 2), ce qui doit expliquer que nous ayons rencontré un seul cas.

Le recruté sur le poste de directeur commercial entreprise pour G3BDD que nous avons interviewé est issu d'un milieu professionnel étranger au monde de la banque, ce qui serait impossible dans la BFI. Ancien officier, il n'est même pas sûr que ce soient les compétences de « meneur d'hommes » qu'on attribue à cet état qui ait retenu l'attention des opérationnels qu'il a rencontrés. Cette personne n'a pas été « chassée » pour pourvoir un poste particulier, c'est lui qui a pris contact avec des managers de G3DBB pour présenter son nouveau projet professionnel²⁴ (qui aurait aussi bien pu se développer dans un autre secteur). Ayant retenu favorablement l'attention d'un directeur, il a été orienté vers le service « recrutement » du groupe où la procédure standard s'est enclenchée. Du point de vue du groupe, c'est donc son canal d'arrivée (sa stratégie de démarche directe) qui est original mais non pas le processus d'évaluation qui s'ensuit. De fait, il a dû subir le processus d'entretiens et de tests très formaté du groupe G3 dont nous avons déjà parlé. D'ailleurs, un manager du groupe nous a confié : « *Moi je suis entrée à [G3] à 40 ans²⁵ et j'ai passé une matinée de tests. J'étais sidérée.* » [G3BFI – responsable assurance crédit et risque] Il est vrai que, dans les autres groupes, nos interlocuteurs ont insisté sur le fait qu'on « *n'embête pas* » ou qu'on « *ne rebute pas* » un expérimenté en lui faisant passer des tests. Bien que n'ignorant pas le manque de bonne volonté des seniors à se plier aux sessions de tests, un DRH de G3 justifie le bien-fondé de la procédure : l'expérience a montré que les tests psychologiques avaient pu cerner des dimensions de la personne recrutée ayant effectivement créé des difficultés d'insertion par la suite.

Quant aux règles d'intégration, elles sont semblables à celles des niveaux *infra* : *i)* le nouveau recruté du groupe doit trouver un poste dans le réseau « *en faisant le tour des banques* » [G3 – recruté dir. commerciale Entreprises] et *ii)* il bénéficie d'une formation intensive (ici d'une durée de quatre mois, alors qu'elle est de deux à trois semaines pour les chargés d'accueil). Le fait que la banque soit un milieu normé et que ses métiers puissent s'apprendre par la lecture de documents écrits (« *certes de dix cm d'épaisseur* ») a, selon lui, facilité sa reconversion.

Cas 6 – Le recrutement des assistantes de la banque d'affaires

C'est dans les deux banques d'affaires de notre corpus que les DRH nous ont parlé du recrutement des assistantes que le service RH était amené à gérer complètement, alors qu'il était plus en retrait sur les recrutements plus centraux de la BFI. Il s'agit dans les deux cas de pré-recruter des personnes de niveau BTS *via* l'intérim puis, le cas échéant, de les intégrer sur un CDI. La fonction est occupée de fait presque exclusivement par des femmes, d'où notre choix de féminiser le titre de la fonction : il est bien question de recruter des assistantes qui vont travailler pour un manager.

Tout au long de l'année, la banque G4BFI, lorsqu'il faut remplacer une personne une semaine ou deux, recourt principalement au service de l'agence d'intérim MM. Ce flux d'intérimaires constitue un vivier pour la banque. Ainsi, quand un poste est à pourvoir de manière permanente, « *on fait appel à la limite à une des assistantes qui est venue en remplacement, qui nous avait donné entière satisfaction, parce qu'elle a l'avantage de connaître l'organisation, on a déjà eu la période de test, si je puis dire, aussi bien elle que nous, donc quelque part c'est plus facile comme ça* » [G4BFI –

²⁴ Monté avec un *coach* personnel.

²⁵ D ans une fonction support au niveau groupe englobant toutes les entités.

responsable RH]. Appeler une ancienne intérimaire, connue et connaissant déjà la maison, est la principale manière d'utiliser l'intérim pour recruter, sans passer par l'agence.

Le fait de s'adresser à une agence d'intérim pour recruter directement sur un CDI, comme l'y autorise la loi de cohésion sociale de 2005, semble encore rare. « *L'agence intérim nous voit, essaye de comprendre un petit peu mieux le poste, de le comprendre dans l'environnement dans lequel la personne va être amenée à travailler* » [ibid.]. L'agence d'intérim doit comprendre la demande du client, lui envoyer un certain nombre de candidats présélectionnés et laisser la main. C'est le service RH interne qui mène les entretiens sélectifs de manière à proposer deux ou trois candidates au futur responsable hiérarchique de l'assistante qui prend la décision finale.

La première compétence qui semble recherchée est la capacité à travailler avec le responsable donné, qui peut être une « diva » de la BFI. En quelque sorte, il s'agit d'apparier deux personnalités, ce que peut faire un service RH interne mais non une agence externe qui ne connaît pas la personnalité du responsable.

« Ce n'est pas toujours très facile pour elles, parce qu'il y a parfois des "divas" entre guillemets à gérer. Donc, il faut avoir une certaine souplesse de caractère, il faut être très réactive, proactive, un petit peu une main de fer dans un gant de velours, parce que c'est toujours difficile pour une assistante de dire à son patron : "maintenant ça, ça sera pas possible". [...] Si vous avez quelqu'un, une assistante, qui a un tempérament fort, avec un senior banker qui a un tempérament très fort, ça ne marchera pas. Si vous avez quelqu'un d'assez calme, on va dire posé, calme, qui ne se laisse pas faire pour autant, mais posé, calme, alors la relation va être meilleure, parce que, quelque part, elle va un peu calmer le senior banker, qui va être un peu désarmé par son calme et son flegme. » [G4BFI – responsable RH]

Les assistantes sont ainsi évaluées sur leur personnalité, « *ses plus et ses moins, ses axes d'amélioration, pour positiver la demande* », leur connaissance ou leur image de G4BFI, leur parcours (il faut débusquer des « *gaps* », des « *ruptures* » dans le CV « *qu'il faut s'expliquer* ») et enfin sur leurs compétences linguistiques. Le test est mené lors de l'entretien par les personnes du service RH (« *on a toutes une langue étrangère qu'on parle suffisamment bien pour pouvoir tester* »), les tests effectués par l'agence d'intérim étant jugés assez succincts.

Finalement, il ne semble pas que ce soit tant l'expertise de l'agence d'intérim qui soit recherchée que le statut du contrat d'intérimaire qui permet de tester la candidate en situation réelle.

Cas 7 et 8 – Les cadres juniors de la BFI : la sélection par les grandes écoles versus le contrat d'apprentissage

La banque d'affaires G5BFI est connue pour recruter des analystes M&A débutants (ce n'est pas le cas de G4BFI où les juniors sont plutôt au bureau de Londres). Cette fonction est connue pour être extrêmement prenante, les analystes sont intégrés simultanément à plusieurs missions de conseils en fusion et acquisition. « *C'est un choix de vie dès le début, vous arrivez à 8 h 00 du matin, vous finissez très tard le soir, vous pouvez être amené à travailler sur des deals du jour au lendemain, vous êtes très très sollicité. Donc, c'est une vie de dingue pendant plusieurs années.* » [G4BFI – responsable RH] De fait, le *turnover* est élevé au bout de deux ou trois ans.

Pour attirer les bons candidats, la banque G5BFI, à travers ses banquiers et la DRH, est présente sur les campus des grandes écoles de commerce (HEC, ESSEC, ESCP, Sciences-po, Dauphine). Le but est de drainer des CV et d'inviter les étudiants à candidater sur le site internet du groupe. « *On prend leur CV en version papier sur le site, on note un petit peu les premières impressions que l'on a, et après, nous traitons leurs CV, dans notre application internet de recrutement.* » [G5BFI – DRH] Lors de ces forums, les jeunes en cours de cursus peuvent également postuler sur le site de la banque pour obtenir un stage d'une durée de six mois. La banque compte à peu près soixante-dix stagiaires et sur les dix-huit candidats embauchés en 2010, près d'un quart d'entre eux sont d'anciens stagiaires.

Pour recruter ces personnes, la DRH considère qu'il a fallu recevoir mille CV sur le site internet. Une jeune assistante de recherche était affectée à la gestion de l'outil internet de réception des candidatures. Le tri est effectué par la DRH elle-même. Il vise à retenir un paquet de trois cent cinquante CV à soumettre aux banquiers « dédiés ». Pour passer de mille à trois cent cinquante, ce sont essentiellement les critères de formation initiale (le rang de l'école, selon le classement établi par G5BFI) et les premières expériences professionnelles : par exemple, une bonne expérience peut contrebalancer un cursus suivi dans une école qui ne serait pas de premier rang. Ensuite, les banquiers retiennent à peu près un CV sur trois ; *« les banquiers affinent un peu les critères en fonction de la manière dont les expériences précédentes ont été détaillées. Le type d'expérience qu'ils ont eue, c'est eux qui savent si une expérience de stage a été enrichissante, si elle correspond bien à ce que nous pouvons attendre des jeunes. »* [ibid.] Finalement, cent cinquante candidats sont convoqués. Les entretiens sont programmés sur deux journées, en fait en deux tours. Le premier jour, chaque candidat voit deux binômes. La DRH participe à l'un des deux, mais tous les autres binômes en parallèle sont formés par des banquiers. Elle ne voit donc pas tous les candidats à ce stade. Une première réunion collective entre tous les binômes se tient pour arrêter la liste des candidats qui sont pris dès le premier tour (en fait, souvent d'anciens stagiaires), ceux qui sont écartés et ceux qui sont convoqués pour le second tour. De nouveau, ils seront évalués par le biais d'entretiens avec deux autres binômes. Les candidats qui auront fait les deux tours auront donc été évalués par huit banquiers de G5BFI (ou sept banquiers et la DRH). Une dernière délibération collective statue sur la liste des jeunes diplômés finalement retenus.

Dans cette procédure, il n'y a pas de test à proprement parler, mais les entretiens sont *« de petits examens »* parsemés de questions *« compliquées »*, *« bien ficelées »*, qui sont là pour vérifier les aptitudes calculatoires, logiques et techniques des candidats. La personnalité est également évaluée : *« on évalue aussi leur capacité à travailler en équipe, à être entrepreneurs, en dehors, on regarde ce qu'ils ont pu faire dans leurs engagements associatifs ou autres, et puis on les fait parler un peu de ce qui les intéresse par ailleurs, pour voir si la personnalité nous intéresse. »* [G5BFI – DRH]

Étant donné le premier filtre sur le diplôme et l'école, des tests formels seraient sans doute superflus, contrairement à ce qui se passe dans le bureau londonien de la banque. En effet, les candidats recrutés sur Londres sont issus de *cursus* beaucoup plus diversifiés, y compris littéraires et peu mathématisés, et leur recrutement intègre le passage de tests numériques beaucoup plus poussés. Les recrutés français et britanniques ont l'occasion de se rencontrer lors d'un mois de formation en août : les Français trouvent la formation *« plutôt facile »* et les Britanniques *« travaillent dur »* pour arriver à leur niveau. Ils y arrivent.

À ce processus ponctuel qui bloque du temps de travail pour un certain nombre de banquiers dans le but de recruter une quinzaine de candidats issus des meilleures écoles, on peut opposer le processus de l'entité G1BFI qui sélectionne ces candidats en les testant sur le long terme *via* des stages²⁶ et, de manière croissante, à l'aide de contrats de professionnalisation. Ce que notre interlocutrice, *manager compliance*, appelle un pré-recrutement.

« Je sais qu'on s'est engagés à prendre un certain volume de contrats d'apprentissage, ça a du être signé il y a déjà deux ou trois ans [...] C'est très confortable pour l'entreprise, parce que on peut tester l'étudiant, et c'est bien pour l'étudiant, parce qu'il peut tester lui aussi s'il est fait pour ça ou pas. Et puis, c'est vrai que là aussi sur des métiers très spécifiques, c'est pas mal de pouvoir commencer à former quelqu'un. [...] nous, surtout pour le recrutement des jeunes, on s'assoit énormément sur le pré-recrutement. [...] le candidat on l'a déjà, soit il a fait un stage ou de l'alternance, soit on l'a pris en intérim. » [G1BFI – Manager compliance]

Il s'agit le plus souvent d'étudiants de master 2 issus de l'Université et non plus de grandes écoles. En l'occurrence, il est question ici d'une étudiante en droit pénal financier qui, suite à un contrat

²⁶ L'opposition bien sûr n'est pas totale puisque, nous l'avons dit, pendant ces journées de recrutement, G5BFI recrute également ses stagiaires que les banquiers ont pu évalués sur le long terme. En fait, il s'agit de pratiques évoquées dans toutes les banques : utiliser les stages et l'apprentissage comme du pré-recrutement.

d'apprentissage pendant son année de master 2 (2009-2010), a été recrutée sur un poste de *Compliance controller* fin 2010. Le moment crucial de la sélection est donc bien en amont, lié au processus même de sélection universitaire d'entrée en master 2, à la fin du second semestre de la première année de master. La directrice de la formation universitaire, dès qu'elle a les dossiers de candidature au master 2, envoie directement les bons dossiers aux managers de G1BFI qui ont l'habitude de prendre en apprentissage des étudiants de ce master. Les premiers dossiers arrivent dès avril-mai pour démarrer l'alternance en septembre/octobre.

« On sait que les bons [étudiants] ont tout bouclé fin juin, les moyens courant juillet et les mauvais... en août. Donc, en fait, on essaie d'avoir les CV le plus en amont possible, on fait passer les entretiens, et après, si les personnes nous conviennent, on les met dans la machine. » [G1BFI – Manager compliance]

C'est le manager intéressé par un dossier qui reçoit en entretien l'aspirant au master 2, puis si celui/celle-ci retient son attention, il/elle est reçue par le RRH de la ligne « métier » en question. En cas d'accord du manager et du RRH « métier », l'étudiant est envoyé à la journée *assessment* au niveau du groupe G1 (cf. partie précédente et annexe 1). *« Ça passe toujours par l'assessment. Mais je trouve que c'est très bien, je ne vais pas du tout à l'encontre de ça. [Ils apportent] un confort, dans le sens où le recrutement c'est jamais une matière scientifique, donc on peut se tromper »* [G1BFI – Manager compliance]. Ainsi, avant la signature du contrat d'apprentissage, la candidate, qui a dû également être évaluée par l'équipe pédagogique du master 2, a passé au moins deux entretiens dans l'entité G1BFI et a validé la journée d'évaluation décrite dans l'annexe 1. Treize mois plus tard, à l'issue de sa période d'alternance durant laquelle elle a donné satisfaction à son manager, l'étudiante est finalement recrutée en CDI.

Ce qui est déterminant dans ce processus de « pré-recrutement » est la relation de confiance établie entre la directrice de ce master 2 « assez pointu » et les managers de G1BFI. Les RH n'interviennent que dans un deuxième temps. Par conséquent, le *sourcing* est assuré par les opérationnels et ce sont eux qui envoient des candidats aux RH et non l'inverse.

Cas 9 et 10 – Recruter un cadre expérimenté de la BFI via un chasseur de têtes

Pour les postes expérimentés de la BFI, nous avons collecté deux cas pour lesquels un chasseur de têtes a été sollicité : un cas dans l'entité BFI de la banque universelle G1 (recrutement piloté par le RRH de la ligne métier d'un responsable crédit pour les institutions financières) et l'autre dans l'unique succursale française BFI du groupe étranger G4 (recrutement piloté par la RRH d'un vendeur en *cash management*).

Dans les deux cas, nos interlocuteurs ont insisté sur la technicité pointue de la fonction : ce qui explique la forte implication du manager ou du responsable direct, futur hiérarchique de la personne recrutée, en particulier lors de la rédaction de la fiche de poste. Au sein de G4BFI, celle-ci a été établie par le responsable du département en lien avec le responsable européen basé à l'étranger. Dans le cas de G1BFI, elle a été rédigée conjointement par le responsable direct et le RRH. Il s'agissait d'une création de poste suite à une réorganisation interne des équipes, il fallait donc créer une « *job description* », se reporter à un descriptif standard n'était pas possible. La description de « *la personne idéale pour tenir le poste* » s'ensuit.

L'annonce qui sera diffusée par G1BFI en interne puis en externe est reprise par le RRH pour la rendre plus digeste, voire plus « sexy ». Dans le groupe G1, l'obligation de diffuser les offres en interne puis en externe (même quand la décision de passer par un cabinet de recrutement est déjà anticipée), est plus forte que dans G4BFI où il n'y a pas eu de diffusion d'annonce. Bien sûr, dans les deux cas, le recours à la « chasse » est conditionné par l'accord du responsable budgétaire de l'activité, auquel s'ajoute l'accord de la DRH dans le cas de G1BFI. Le choix du cabinet est restreint par la politique de la banque : dans G1BFI, il existe une liste de cabinets référencés, dans

G4BFI, dès lors que le siège étranger n'a pas signé de contrat pour ce type d'activité, la succursale française est relativement autonome dans son choix.

Dans les deux cas, le RRH et le responsable direct rencontrent trois cabinets à qui ils présentent le poste, son environnement et le profil souhaité. Le choix définitif d'un des cabinets n'est pas le prix, les tarifs sont partout « un peu pareils » (33 %, voire 30 %, de la rémunération), ainsi que les standards de non-discrimination que tous les cabinets avancent. Seront déterminants leur compréhension de la demande (comment ils reformulent la demande du client, la pertinence des questions posées), les moyens déployés (nombre de consultants mis sur la mission), le *timing* proposé (le déroulement semaine après semaine des étapes du processus sur lequel il y a un engagement), mais surtout la compétence attestée sur ce type de recrutement. Le cabinet a-t-il déjà donné satisfaction à l'entité (ce qui garantit leur connaissance de l'environnement du poste) ? Assure-t-il avoir déjà recruté ce type de fonction pour d'autres banques clientes ?

Une caractéristique spécifique du cabinet peut l'éliminer : l'identité des banques pour lesquelles il a travaillé les mois précédents. En effet, dans les deux banques, une manière de décrire le profil de postulant idéal est de dire dans quelle banque il/elle devrait travailler, parce que les manières de travailler sont similaires ou parce que cette banque est réputée pour cette activité. Or, un cabinet ne peut pas « chasser » chez d'anciens clients, c'est une clause habituelle des contrats.

« Un cabinet de recrutement peut être amené à être ce qu'on appelle off limits sur certaines sociétés, c'est-à-dire ne pas pouvoir approcher certaines sociétés. Or, nous, on peut être intéressés justement par des candidats de telle ou telle société. Donc, si le cabinet nous dit : “là, je ne peux pas, je suis off limits parce que j'ai eu une mission il y a moins d'un an avec eux, ou j'ai un contrat exclusif sur cette société”, déjà pour nous c'est clair qu'on ne peut pas approcher tel ou tel candidat qui est dans une société intéressante pour nous, ça peut être un frein. » [G4BFI - responsable RH]

Une fois le cabinet choisi, celui-ci envoie une *short list* de candidats (trois pour G4BFI et cinq pour G1BFI) : pour chacun des candidats, le dossier comporte le CV et un compte rendu rédigé par le cabinet à partir des entretiens qu'il a menés et des tests de personnalité et de logique qu'il a fait passer aux candidats. Le résultat des tests n'est pas transmis et il ne s'agit pas non plus de classer les candidats. En fait, le cabinet défend la candidature de chacun (« *s'ils le présentent, c'est qu'ils sont favorables* » [G1BFI - responsable RH métier]) en valorisant tel ou tel point en adéquation avec le poste et en précisant également ce qui peut poser problème. Étant donné l'étroitesse du marché, le cabinet de chasse pourra en effet être amené à argumenter la qualité d'un candidat dont le profil est *a priori* éloigné de la demande. Selon le cabinet que nous avons rencontré, il s'agit d'apporter des « idées latérales ».

« Pour éviter le système du clonage, pour aérer un petit peu la réflexion de notre client, qu'il ne soit pas uniquement sur des rails, même s'il est très obtus et qu'il veut absolument le spécialiste machin qui est passé par tel endroit, qui est sorti de telle école, etc., nous, on met toujours des idées latérales, pour avoir un champ. [...] Nous allons lui apporter une longue liste avec tous les gens qui correspondent exactement à ce qu'il cherche et nous allons ajouter là-dedans des idées latérales, par exemple des profils plus généralistes mais très managers. [...] Et alors, à ce moment-là, notre client dit : “ah, je suis désolé, mais moi je veux tel type de gars qui tralala, et donc désolé, donc on raye tous ceux qui ne sont pas dans le cadre que je vous ai donné”. Et moi, je dis : “monsieur le client, vous n'avez pas voulu, OK, alors vous allez voir vos gars, vous allez voir qu'ils sont tous formatés de la même façon” [...] On peut aussi reconnaître que notre client a parfaitement raison et qu'il est arrivé à trouver son bonheur. » [consultant – cabinet de recrutement]

Le discours tenu par le consultant fait écho à un phénomène analysé par Gautié, Godechot et Soriguet (2005), qui soutiennent une thèse sensiblement différente sur la stratégie du cabinet. Dans sa *short-list*, le cabinet introduirait toujours un ou deux candidats « atypiques » afin de faire paraître plus rare encore le profil exactement souhaité. Et, lors de la dernière sélection, où le cabinet est en retrait, le client retient le « clone » qui semble d'autant mieux s'apparier au poste que les autres en sont éloignés. Dans nos deux cas, les recrutés occupaient déjà la fonction en question, de plus dans des structures équivalentes.

Les cinq candidats soumis à G1BFI ont été rencontrés séparément par le RRH et l'opérationnel. Les candidats peuvent être amenés à s'entretenir également avec d'autres hiérarchiques ou des salariés de la même activité qui seront conduits à interagir avec la personne recrutée. Au maximum, quatre ou cinq entretiens sont organisés. La décision finale est prise par le RRH et le responsable direct, les autres apportent plus un regard complémentaire qu'un avis décisif. Comme il s'agissait de recruter sur une fonction *front office*, le candidat n'a pas eu à passer par l'évaluation au niveau groupe (cf. partie 3).

Les trois candidats soumis à G4BFI ont d'abord été reçus en entretien par le responsable de l'activité à Paris et puis au siège à l'étranger par le responsable européen. La RRH n'intervient qu'après : *« bon, la personnalité joue, mais bon, il y a quand même la technicité du poste qui fait qu'il est important que ce soit les responsables des activités qui rencontrent ces personnes en premier. »* [G4BFI - responsable RH]. Elle participe à la décision finale après avoir vu les deux derniers candidats en lice retenus par les opérationnels. Dans cette banque également, le candidat peut être amené à rencontrer ses collègues de la même ligne « métier », avec la particularité que ces entretiens se dérouleront le plus souvent à l'étranger : à Londres, à Francfort, etc.

Ce qui a été décisif lors du choix du vendeur en *cash management* relève bien de la logique « qui a déjà fait saura faire » : le fait d'avoir un portefeuille clients élargi (des clients prestigieux qu'il ne suffit pas d'avoir contactés une ou deux fois) et le fait d'avoir apporté de nouveaux mandats. À ce niveau, la durée et le type d'expérience semblent effacer le diplôme et l'école dont ne parlent pas nos interlocuteurs. En revanche, la personnalité importe, c'est en fait le domaine d'expertise des deux RRH rencontrés. Le cabinet a dessiné des traits de personnalité en général et le RRH de la banque évalue si la personnalité s'intégrera dans son équipe. *« L'entretien, c'est un moment d'échange où il faut qu'on comprenne comment fonctionne la personne qui est en face de nous et qu'on puisse après dire : "cette personne là dans notre environnement, oui ou non va pouvoir, les deux ensemble vont pouvoir se retrouver". »* [G1BFI - responsable RH métier] Ainsi, pour le vendeur en *cash management*, avoir évolué dans le même type de structure de travail « matricielle » comptait aussi ; *« là, pour le coup, c'est important, parce qu'on a eu des gens qui parfois ne venaient pas d'organisations matricielles et qui ont été vite perdus »* [G4BFI - responsable RH].

De fait, dans toutes les entités BFI que nous avons rencontrées, les recrutements qui se sont révélés être des échecs ne remettaient pas en cause les compétences techniques, mais bien plutôt un mauvais appariement avec l'organisation ou l'esprit de la banque.

« C'est toujours difficile, il faut que la structure et le collaborateur, il faut qu'il y ait un équilibre qui s'instaure entre les deux, que les attentes de l'un rencontrent écho chez l'autre, sinon, il y a frustration, il y a démotivation, c'est déséquilibré. [...] C'était quelqu'un qui avait évolué dans de plus petites structures. On avait peut être mal apprécié ce point là, dans les petites structures dans lesquelles elle avait évolué elle avait peut être plus de visibilité, que ici dans une grosse structure, diluée dans une équipe entre guillemets. » [G1BFI - responsable RH métier]

« Et puis c'est vrai qu'on a cette culture de partage, une courtoisie, une cordialité dans les relations, qui est très générale, du haut en bas de l'échelle, et il nous arrive parfois de recruter des personnes qui ont été formées dans des banque anglo-saxonnes, qui ont l'habitude de travailler de manière beaucoup plus rugueuse, d'être beaucoup plus durs dans les relations, et ça, ça ne se passe pas très bien non plus : il faut qu'ils managent leurs équipes d'une manière respectueuse, et de fait, dans ces métiers-là, les gens ne sont pas toujours respectueux. » [G5BFI – DRH]

Le cabinet de recrutement que nous avons rencontré propose ainsi de minimiser ces erreurs en continuant d'investiguer après le choix du candidat final. Celui-ci a reçu une proposition verbale, il est généralement déjà en emploi, il ne s'agit donc pas de le faire démissionner pour une opération qui ne serait rentable ni pour lui ni pour son futur employeur. Le cabinet continue de prendre des références auprès d'une liste de personnes soumise par le candidat, pour mieux anticiper son intégra-

tion. Ainsi, les aspects culturels sont mesurés et appréhendés *via* sept domaines : règles de communication, orientation résultat ou non (banques mutualistes), etc. « *La même organisation peut avoir des manières de faire extrêmement différentes. On en connaît tous à la pelle des exemples de banquiers qui ont été des succès faramineux quelque part, et il a suffi qu'ils changent de banque et où il ne se passe plus rien, ou l'inverse d'ailleurs.* » [consultant – cabinet de recrutement].

Enfin, dernière caractéristique de ces recrutements de cadres de la BFI qui passent par un cabinet de chasse : la durée qui peut aller de six à huit mois. L'explication tient en partie à la contrainte de temps pour le candidat « chassé » de démissionner de son ancien poste.

Cas 11 et 12 – Le poids des recommandations professionnelles

Nous rapprochons enfin deux cas qu'a priori tout sépare : le recrutement d'un cadre d'une trentaine d'années dans l'entité BFI d'une banque universelle et celui d'un *senior banker* réputé par une banque d'affaires. Dans les deux cas, néanmoins, a compté avant tout ce que le milieu professionnel pouvait dire de la personne. Au point que, pour le *senior banker*, l'aspect RH du processus s'efface totalement.

Dans le premier cas, il s'agissait, au sein d'une équipe de quatre personnes dans G3BFI, de remplacer un cadre qui partait, l'adjoint de la responsable assurance crédit et risque, soit une fonction support. Après validation du besoin de recrutement par le N+1 et le N+2, la responsable en question a souhaité gérer la sélection au plus près. Elle a formulé l'annonce elle-même, mais elle reconnaît que le service « recrutement » a peut-être modifié certaines choses pour que l'annonce entre dans les supports de diffusion. Ensuite, elle a demandé à recevoir tous les CV, soit quinze. Est-ce qu'il y a eu un pré-tri du service « recrutement » ? Elle semble ne pas le concevoir. « *Moi, je demande de voir tous les CV. Je suis la mieux placée pour savoir si quelqu'un me convient ou pas.* » [G3BFI – responsable assurance-crédit et risque] Elle convoquera trois personnes en entretien et finalement, après deux entretiens, seul le candidat retenu sera envoyé au service « recrutement ». « *Après, je dis : "je suis intéressée par ce candidat". Donc, il est vu par les RH, et aussi, ce qui est très lourd chez nous, ce sont des tests psychotechniques.* » [ibid.]. Il s'agit donc là du processus formel du groupe G3, dans la version où le premier entretien a lieu avec un opérationnel, car la fonction est technique.

Or, dans ce processus formel, ce qui a primé pour la responsable comme source fiable d'informations pour évaluer les candidats, ce sont les coups de fils qu'elle a pu passer : « *comme j'ai la chance de travailler dans un domaine très petit, j'ai toujours un moyen d'apprendre les informations sur la personne* » [ibid.]. Et cela, dès la sélection des CV, le nombre de candidats étant réduit. Finalement, l'individu sélectionné par la responsable était recommandé par le cadre qui partait, les deux ayant travaillé ensemble dans la même agence spécialisée dans l'assurance crédit à l'exportation. « *C'est vrai que ça me donnait d'avantage de confort.* » [ibid.]. Notre interlocutrice en revanche fait peu de cas de la sélection par l'école, son équipe étant diversifiée : « *j'en ai un dans mon équipe qui a fait un diplôme d'histoire au départ, qui a fait d'autres formations, j'en ai un qui a fait Dauphine et un autre qui a fait une petite école de commerce, je ne mets pas la barre forcément très haut, ce que je pourrais faire, mais je me priverais de candidats* »²⁷ [ibid.].

Bien sûr, le sélectionné a ensuite réussi l'évaluation RH de la fin du processus, type d'évaluation totalement absent du cas suivant.

Le cas du *senior banker* dans la banque d'affaires G5BFI a déjà été évoqué dans les parties précédentes. Dans ce cas-là, le recrutement échappe au service RH. À partir d'un certain niveau hiérarchique, la DRH n'a plus rien à valider. Ce sont les banquiers qui se sélectionnent entre eux : celui qui sollicite et celui qui accepte l'offre qu'on lui fait, les deux évaluent réciproquement leur réputation et leur projet. Le processus de co-sélection peut être plus long encore.

²⁷ Néanmoins ils sont tous titulaires d'un diplôme bac+5.

« Je me suis dit que si je retournais dans une banque d'affaires, ça ne serait pas dans une banque universelle avec tous ces produits, ce serait plus dans l'intelligence pure et probablement pas en France et comme la banque [G5BFI] et les partenaires de cette banque me courent après depuis à peu près dix ans, il y a un moment, ils m'ont sollicité, et je leur ai dit : "si c'est pour un poste de banquier d'affaires en dehors de France, même un peu en France mais surtout en dehors, je regarderai". Alors, ça fait six mois qu'on en parle... » [G5 – recruté Senior Banker]

5. UNE DIVERSIFICATION DES MODES DE RECRUTEMENT INSCRITE DANS DES STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La question de la diversité a été spontanément abordée par nos différents interlocuteurs pour une raison qui tient à la nature même de la recherche portant sur les pratiques de recrutement dans le secteur bancaire. Ainsi, ouvrir ce marché du travail à de nouveaux profils, plus diversifiés au regard des standards de recrutements habituels, peut constituer une réponse aux difficultés rencontrées par les RH dans la gestion de leur main-d'œuvre. Bien sûr, d'autres préoccupations, liées au souci de valoriser l'image des banques par la prise en compte d'une thématique à dimension plus humaine et sociale, peuvent expliquer le lancement d'opérations sur ce sujet. Elles sont alors souvent conçues et développées par d'autres directions de la banque (communication, développement durable). Mais il est incontestable que cette problématique de la diversité rencontre un écho certain auprès des services RH qui en ont fait un des instruments de leur stratégie d'action.

« Alors pourquoi, on a construit [une action "portes ouvertes"] avec la banque de détail, parce qu'on avait des volumes importants à recruter, et qu'on voulait diversifier aussi les profils des personnes recrutées. Et puis il y avait un enjeu de communication assez fort, de présenter le groupe comme un employeur important en France. Le pourquoi, c'est plutôt cela. » [G2 - resp. Projets et méthodes : RH Groupe Recrutement]

Dans la banque de détail, la planification de recrutements massifs de jeunes salariés pour compenser les départs non moins massifs de salariés « âgés » constitue un enjeu de première importance pour les années présentes et à venir. Ces recrutements qui, habituellement, s'opèrent à des niveaux bac+2 pour des postes de chargé d'accueil sont rendus difficiles par la forte concurrence dont ils font l'objet sur le marché du travail. D'autres secteurs d'activité sont présents sur ce marché des bac +2 (administrations, assurance et secteur tertiaire en général), d'où la difficulté à attirer ces jeunes vers les métiers bancaires.

La stratégie adoptée par les RH pour contourner le problème consiste à recruter des profils moins diplômés, plus âgés, voire même appartenant à des catégories de salariés souvent discriminées en raison de leur handicap. La banque de réseau constitue le principal gisement d'emplois pour des profils plus atypiques. *« On s'est rendu compte que des bac + 2, on en trouvait jamais. Il y a 80 % des handicapés qui n'ont pas le bac. Donc on s'est dit qu'on va les chercher avant et qu'on va les former sur un contrat de professionnalisation pour être télé-conseiller et, ensuite, on va les embaucher en CDI » [G1BDD - responsable recrutement et alternance].*

Cette stratégie de diversification concerne également des publics plus âgés pour répondre à des problématiques de volume de recrutement mais également pour ne pas reproduire les erreurs du passé, celles qui ont consisté à privilégier une classe d'âge qui, au terme du cycle, contribue à déformer la pyramide démographique, avant de provoquer des départs massifs à la retraite. Dans une des trois banques universelles rencontrées, cette politique repose sur l'embauche de « cibles élargies » qui sont censées représenter 10 % des flux d'embauches annuels. Ces cibles regroupent plusieurs catégories de salariés : des personnes entre 30 et 40 ans avec une expérience commerciale mais pas forcément acquise dans la banque ; des femmes qui réintègrent le marché du travail après leur congé de maternité, des hommes en situation de reconversion professionnelle ainsi que des demandeurs d'emploi en provenance des zones urbaines sensibles (ZUS).

L'embauche de seniors a également été justifiée par des considérations liées au souci de mieux fixer la main-d'œuvre à la fois dans les zones rurales, peu attractives pour les jeunes, mais également, en zone urbaine, pour maintenir les salariés sur des fonctions de chargés d'accueil où le *turnover* est élevé du fait de la présence de jeunes qui souhaitent évoluer rapidement dans l'établissement.

L'ouverture à de nouveaux profils, extérieurs au milieu bancaire, peut également prendre place dans des opérations nationales et interprofessionnelles lancées à l'initiative du Medef et dans lesquelles le secteur bancaire y a vu des opportunités pour résoudre ses difficultés de recrutement. Tel est ainsi le cas des opérations dites Phenix. Il s'agit le plus souvent d'étudiants de master 2 recherche en lettres et sciences humaines qui ne se destinaient pas à intégrer le monde de l'entreprise mais qui faute de débouchés dans leur filière initiale envisagent de se reconvertir dans le secteur privé. À l'issue d'une formation en alternance de six mois effectuée en partenariat avec l'université, ces jeunes sont embauchés en CDI par les banques avec le statut cadre.

« Et là on est sur des volumes extrêmement réduits. C'est dans la banque de détail qu'on a pu accueillir ce genre de profils, on s'est demandé : "voilà, concrètement, ces jeunes on les recrute sur quels types de postes, sur des postes d'analyse financière dans le back office, et puis sur des postes de conseillers clientèle ce qu'on appelle clientèle haut de gamme, type privé mais patrimoine, responsables d'agences éventuellement". Mais le bilan est hyper positif. Ce sont des jeunes qui concrètement ont de grosses capacités d'adaptation. Ce n'est pas évident de se retrouver dans la banque quand on se destinait à la recherche ou à l'enseignement. Donc, sociologiquement, c'est assez rigolo, mais ça fonctionne bien, ce sont des jeunes qui effectivement apportent aussi quelque chose d'autre. » [G3BDD - Recrutement]

Cette recherche de diversification, dont les résultats semblent satisfaire les RH rencontrés, pourrait néanmoins buter sur des contraintes d'ordre institutionnel, liées à l'organisation des services de Pôle emploi et à la nature de leurs dispositifs d'aide au recrutement. Ces derniers ne parviennent pas toujours à s'inscrire dans les procédures de recrutement des banques dont on a vu qu'elles étaient formalisées et difficilement contournables, notamment dans la banque de détail. Sur un plan organisationnel, le fait que les services de Pôle emploi soient souvent structurés par secteur d'activité ne facilite pas la tâche des banques lorsque ces dernières cherchent à recruter des profils de salariés ne venant pas forcément des métiers de la banque, mais ayant uniquement une première expérience commerciale. Toutefois, des cas de collaboration fructueuse nous ont aussi été mentionnés. Ainsi, dans le cadre des recrutements portant sur des cibles élargies, l'opérateur public a parfois su adapter son organisation pour planifier des sessions d'informations collectives auprès de demandeurs d'emploi qui ne se destinaient pas aux professions bancaires.

La méthode de recrutement par simulation (MRS) a également été mentionnée par nos interlocuteurs pour regretter qu'elle ne puisse pas mieux s'inscrire dans les processus de recrutement des banques. Dans son principe, les services RH ont souligné le bien-fondé d'un tel dispositif qui correspond au souhait du secteur de s'ouvrir à de nouveaux profils à l'aide du *sourcing* effectué par Pôle emploi. Mais des limites inhérentes à l'outil nous ont également été signalées. Ainsi, si la MRS peut parvenir à détecter les candidats aptes à l'emploi immédiatement disponibles, elle ne peut en revanche pas permettre d'évaluer la capacité du candidat à évoluer au sein du groupe, une préoccupation forte pour la banque de détail qui reste attachée au bon fonctionnement de son marché interne pour les salariés affectés à des postes de premier niveau d'entrée qu'elle souhaite faire évoluer.

« On a été amenés à embaucher beaucoup de jeunes de 20 ans, qui avaient tout juste le bac. Donc, on baissait notre niveau d'exigence en termes de diplôme, des jeunes qui allaient vouloir une carrière comme les autres, derrière, et en effet, la MRS était très bien pour définir si la personne était apte au poste, mais pour son potentiel, on n'avait rien et il nous fallait quand même gérer pendant 40 ans leurs carrières. Donc il y a un moment où on s'est dit : "bon, on va peut-être un peu arrêter". (...) Et puis notre cible surtout, c'était de prendre des gens plus âgés, des seniors, et ça, impossible de se mettre d'accord avec les Pôles emploi, parce que c'est de la discrimination. Donc, c'était : "non, non, nous on ne peut pas vous sélectionner que des gens âgés". » [G1BDD – responsable recrutement et alternance]

Cette difficulté à recruter des salariés âgés et, plus généralement, des publics spécifiques qui ne correspondent pas aux canons habituels de recrutement dans ce secteur, a été soulignée dans un rapport récent réalisé par l'Observatoire des métiers de la banque. Ce rapport, qui s'intéresse aux modes d'entrée et d'insertion innovants en milieu bancaire par l'analyse des dispositifs spécifiques qui ont été mis en œuvre, en vient à souligner les limites pour le moins paradoxales, que rencontre le secteur dans sa politique de diversification. « Cette difficulté (à recruter) est renforcée par la situation paradoxale dans laquelle se trouve tout responsable Diversité d'entreprise. Il lui revient d'agir pour faire reculer la discrimination, alors même que son action l'expose au risque de discriminer. En effet, toute recherche de profils spécifiques – en termes d'âges, de genres, de quartiers, de nationalité d'origine ou de tout autre signe de la diversité – tomberait sous le coup de la réglementation et de la surveillance attentive de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). Les entreprises ne peuvent donc œuvrer en matière de formation-recrutement qu'avec les effectifs fournis par Pôle emploi ou des associations, sans faire valoir ni leurs objectifs de diversité, ni les dispositions minimales requises pour les métiers de la banque. » (Normand et Cheynel, 2010)

En matière de lutte contre les discriminations, au-delà des opérations spécifiques montées sur tels ou tels publics de salariés, plusieurs services RH, notamment dans les banques universelles, ont fait allusion à cette thématique lorsqu'ils nous détaillaient leur processus de recrutement.

« Alors, de façon générale, le groupe (G3) a un processus de recrutement très normé qui s'est mis en place il y a deux ans maintenant, en réponse à un objectif de diversité et de non-discrimination (...) Nos tris de CV s'effectuent sur les critères qui sont définis en amont, c'est un tri de CV qui est plutôt large, sur lequel on veille à respecter les critères qui sont donnés, notamment toujours dans un objectif de non-discrimination. On fait faire à ce titre d'ailleurs régulièrement des tests pour s'assurer qu'on est le moins discriminatoire possible. »

Dans les trois banques universelles, il semblerait que la lutte contre les discriminations passerait par la professionnalisation du recrutement et la formation des recruteurs non-professionnels, les opérationnels, toujours suspectés d'enfreindre la loi sans le savoir. Dans G3, des kits anti discrimination sont remis aux managers opérationnels qui, sur le terrain, effectuent les derniers entretiens de validation des candidats : « Donc, il y a quand même des guide lines qui sont donnés, qui sont assez clairs, sur les sujets à ne pas aborder, et le plus possible pour qu'ils utilisent l'entretien pour vraiment se faire une idée précise sur les compétences du candidat et pas autre chose, mais bon... » [G3BDD – responsable recrutement]. Dans le groupe G2, un kit plus complet est distribué aux opérationnels, contenant la fiche de poste, une grille de cotation à remplir à l'issue de l'entretien, la charte de déontologie du groupe et un petit guide sur « ce que je dois faire avant, pendant et après un entretien ». La difficulté tient à identifier la population d'opérationnels dans G2 qui seront amenés à recruter et les « sensibiliser » aux questions du recrutement. « On a créé ce kit et on a développé une session de sensibilisation au recrutement. Les chargés de recrutement utilisent un support de recrutement pour aller sensibiliser pendant trois heures les opérationnels à mener un entretien, ce qu'ils ont le droit de faire, pas faire... » [G2 - resp. Projets et méthodes : RH Groupe Recrutement].

Des préoccupations similaires ont été évoquées dans l'entité BFI de G1 à l'occasion de la signature de la charte de la diversité.

« Alors, compte tenu de nos préoccupations en matière de diversité, je me suis dit, moi au niveau du recrutement, qu'est-ce que je peux faire ? Donc, du coup, avec des personnes de mon équipe et en y associant beaucoup de personnes en interne, des RH, des managers, etc., on a rédigé un guide du manager recruteur, avec l'idée de professionnaliser le recrutement, d'homogénéiser les pratiques, de sensibiliser les managers à leur rôle dans le recrutement. Leur rôle vis-à-vis du candidat en termes d'attitudes et de comportements, leur rôle vis-à-vis de l'entreprise, puis en les sensibilisant très fortement sur les notions de discrimination à l'embauche. Ça, c'était quelque chose de très important » [G1BFI – dir. recrutement].

Là encore, un guide a été conçu par les RH pour les opérationnels des métiers qui peuvent être amenés à recruter.

« Vous avez un besoin, donc vous allez faire une étude de poste avec votre RH (...) quand vous allez recevoir les candidats. Voilà les questions à ne pas poser... : quel âge vous avez ? Est-ce que vous avez prévu d'avoir des enfants ? Est-ce que vous êtes marié, célibataire, pacsé ? Et les questions que vous pouvez poser... » [G1BFI – dir. recrutement]

Dans les deux banques d'affaire rencontrées, ces préoccupations sont beaucoup moins présentes. Nos interlocuteurs ont peu abordé spontanément ces thématiques sous l'angle du recrutement si ce n'est pour faire remarquer qu'au sein des salles de marché, nombre de nationalités étaient représentées tout en pointant le fait que seule la compétence recherchée était à l'origine de cette diversité ethnique constatée *a posteriori*.

« C'est des banquiers très haut de gamme, ils ont tous un profil grandes écoles, c'est très sélectif, ce sont des parcours très exigeants [...] on pourrait imaginer que c'est très franco-français, et très parisiens. Alors, c'est quand même assez masculin, mais ce n'est pas très parisien et nous avons beaucoup d'étrangers. [...] Oui, il y a beaucoup de Maghrébins, dont la famille habite au Maroc, en Algérie ou en Tunisie, et il y a beaucoup de bourses dans les lycées français. Donc, ces jeunes, bien souvent, sont inscrits dans les lycées français et ces jeunes obtiennent des bourses pour aller étudier, faire une classe préparatoire en France. Et ils sont très bons. On a beaucoup de diversité au niveau des origines mais très peu de diversité au niveau des [cursus scolaires]. » [G5BFI – DRH]

Enfin, toujours dans la BFI, il est à noter que l'effet de la crise n'est pas neutre quant à la perception que les professionnels du recrutement ont des personnes en recherche d'emploi. Là encore, une césure importante apparaît selon le niveau de qualification. Pour les postes situés au bas de l'échelle, une rupture professionnelle constitue toujours un handicap pour les personnes concernées et la crise ne semble pas avoir modifié cette représentation toujours négative du demandeur d'emploi. Les propos tenus par la DRH d'une banque d'affaires, à l'occasion du recrutement d'une assistante, illustrent l'effet stigmatisant du chômage quel que soit l'état de la conjoncture.

« On revient un peu sur le parcours de la personne, on essaie de s'expliquer aussi un peu quand vous avez des gap dans les dates. (...) On sait qu'il y a du chômage maintenant qui est important mais vous avez parfois des ruptures, bon, qu'il faut s'expliquer. » [G4BFI – responsable RH]

En revanche, l'impact de la crise sur les pratiques de recrutements diffère quand il s'agit d'embaucher des banquiers. Ainsi, du fait de la conjoncture dégradée, une rupture dans le parcours professionnel d'un banquier ne semble plus être un obstacle dirimant à son embauche, du moins dans les discours tenus par les RH.

« Vous avez des très bons qui sont sur le marché. Alors, on sait très bien que parfois, quand vous avez un petit nombre de licenciements, ce ne sont pas forcément les meilleurs qui partent. Malheureusement, ces derniers temps, on parlait plutôt de licenciements massifs, et là, les très bons partent. Donc, l'approche n'est plus du tout la même ; et je pense que si vous parlez à des cabinets de recrutement, c'est pareil, ils n'ont plus du tout la même approche. C'est vrai qu'il y a dix ans, c'était un signal différent. » [G4 BFI - responsable RH]

Effectivement, le cabinet de recrutement rencontré, spécialisé sur les métiers hauts de gamme de la BFI nous a confirmé qu'en lien avec la crise et les vagues de licenciement qui l'ont accompagnée, l'appréciation portée sur les banquiers « out of job » avait pu s'infléchir à leur avantage.

« Très franchement, je me souviens, quand on a démarré ce métier, soyons honnêtes, il y a dix ans, quand on recevait de manière spontanée le CV de quelqu'un qui était un peu sur le carreau, on se posait quand même assez spontanément la question de se dire : "bon, ben quel est le problème". Aujourd'hui, il y en a des dizaines de milliers sur le carreau, on ne se pose plus la question. Voilà. Alors, ça ne nous empêche pas de creuser, comprendre les raisons, ça fait partie de toute manière des exercices de référence, mais le fait que quelqu'un se soit retrouvé sur le carreau dans la finance aujourd'hui, en soi, ce n'est plus rédhibitoire, loin de là, on en a des charrettes entières. » [consultant - cabinet de recrutement]

Ces différences d'appréciation selon le niveau de qualification s'expliquent peut être aussi par la nature des métiers et des marchés du travail respectifs sur lesquels ces deux profils évoluent. Dans le cadre des assistantes, les RH ne disposent que de peu « d'assurance qualité » quant au profil des

candidats présentés. Pour les banquiers, l'identification des « bons profils » est sans doute plus aisée du fait de l'étroitesse du marché du travail et du rôle des réseaux professionnels dans la diffusion des bonnes ou mauvaises réputations.

6. CONCLUSION

La banque recouvre une large gamme de métiers. Cette diversité intra-sectorielle a pu être appréhendée à travers l'analyse des marchés du travail auxquels se destinent les personnes recrutées : des marchés internes pour les techniciens et les cadres de la BDD *versus* des marchés plus professionnels pour les banquiers de la banque d'investissement, surtout quand ils exercent leur fonction dans une banque d'affaires.

Il en ressort des spécificités en termes de gouvernance. Très actifs dans la banque universelle pour l'embauche de cadres et d'employés amenés à faire carrière dans l'établissement, les RH sont bien moins présents dans les banques d'affaires où le pouvoir de recruter des banquiers est davantage entre les mains des professionnels du métier. L'exercice de ce « pouvoir » peut s'illustrer par le choix des canaux de recrutement. Finalement, que le marché soit interne ou professionnel, les recruteurs, RH ou managers, ont tendance à privilégier des canaux déjà éprouvés permettant d'accéder à une offre de travail connue, l'ensemble contribuant à reproduire des routines de recrutement (voir chapitre 6 sur les canaux de recrutement). La distinction selon les systèmes d'emploi passe davantage par le format de l'information fournie sur les candidats. Pour les employés de la banque de détail ou les jeunes cadres de la BFI, l'information est plus souvent standardisée à travers le recours à des CV *thèques* et/ou à des sites *corporate*. Pour des fonctions plus hiérarchiques, de *senior banker* par exemple, les canaux reposent sur des informations plus personnalisées à travers l'activation d'un réseau de relations professionnelles ou la médiation d'un cabinet de chasseurs de têtes.

Mais dans tous les cas, les recrutements dans la banque tendent à reproduire la figure du même. Certes, il existe au niveau des RH une volonté manifeste de réduire le risque de discrimination à travers la définition de *process* et de règles à respecter. Mais cet arsenal d'outils mobilisés pour objectiver le recrutement peut se traduire en retour par un risque accru de sélectivité pour les candidats à l'embauche soumis à une batterie d'épreuves qui, à terme, réduit le choix des possibles. Si ce constat est valide, il pourrait expliquer en partie le besoin ressenti par les RH du secteur bancaire de diversifier les publics recrutés pour s'ouvrir à de nouveaux profils en recourant à des méthodes de recrutement alternatives à celles en vigueur.

Les dispositifs de la politique de l'emploi ciblés sur des publics spécifiques et la recherche de diversification des entreprises ont été l'occasion d'un rapprochement avec les services de Pôle emploi. Pour l'heure, le bilan est mitigé. À titre d'exemple, le recours à la MRS s'est ainsi avéré impossible pour une banque qui souhaitait embaucher des seniors. Pôle emploi a mis en avant le fait que cette demande contrevenait aux principes de la loi contre les discriminations, alors même que le « public senior » fait l'objet d'autres dispositifs publics pour encourager le retour à l'emploi des chômeurs dits âgés. La lutte contre la discrimination peut ainsi s'avérer problématique pour la politique de l'emploi dont l'objectif vise à lutter contre l'exclusion et la sélectivité du marché du travail pour favoriser l'embauche de publics choisis sur la base de critères pourtant prohibés par la loi (l'âge en particulier). Nombreuses ont été les entreprises à souligner ce paradoxe. Et pourtant, il importe de souligner l'importance que peut jouer le service public de l'emploi, lorsque les banques tentent de diversifier par leurs propres moyens la palette des publics auxquels elles n'accèdent pas spontanément. En l'absence d'intermédiaires publics, ces innovations sont souvent vouées à l'échec en raison d'un *sourcing* inadapté pouvant conduire à l'abandon de telles opérations.

ANNEXE 1. TESTS, JEUX DE RÔLE ET INTERACTIONS LORS DES ENTRETIENS COLLECTIFS DE RECRUTEMENT

G1 évalue les candidats au recrutement au moyen d'un entretien collectif et d'entretiens individuels. Cette charge de travail est très féminisée. Les entretiens sont conduits par deux consultantes en ressources humaines extérieures à la banque et une chargée de recrutement. À cette occasion, on nous a autorisés à être présents lors des entretiens collectifs. Voici ce qui a retenu notre attention.

Les candidats sont priés de se présenter le matin tôt à l'accueil. Ces journées ont quelque chose de massif. Par exemple, lorsque nous sommes arrivés, nous avons été confondus avec un candidat. Les candidats attendent quelques minutes qu'une des chargées de recrutement vienne les chercher. Elle conduit le groupe à la salle où les candidats participeront à une présentation de la banque, un jeu de rôle, un test de personnalité et un test logique.

À 9 h 00, une dizaine de candidats, autant d'hommes que de femmes blancs, entrent dans la salle. La matinée s'organise en quatre moments d'évaluation où l'on retrouve des supports d'évaluation différents.

Interactions et évaluation pendant le café d'accueil

La journée démarre par un café autour d'une table dressée au fond de la salle où a lieu l'évaluation. L'objectif déclaré est de mettre les candidats à l'aise « *pour qu'ils donnent le meilleur d'eux mêmes* », nous dira une des consultantes. Ainsi, pendant ces quelques dix minutes, la chargée de recrutement présente aux candidats le déroulement de la journée. Pourtant, les consultantes ne cessent pas d'évaluer les candidats au cours de ce « petit déjeuner ». Elles observent comment les candidats, dans cette situation artificiellement informelle, se comportent avec leurs « collègues ». Il s'agit d'une sorte de mise en situation devant la machine à café. Poser une question aux organisatrices de la journée, être sympathique avec un croissant et un verre de jus d'orange à la main, s'intéresser à ce que dit un autre candidat, se montrer souriant et engagé dans les échanges, etc., est entendu comme un trait de personnalité qui pourrait faciliter l'intégration dans les équipes. Se tenir en retrait n'est pas nécessairement un signal négatif, nous diront aussi les consultantes. Simplement, la capacité d'intégration reste à être évaluée plus tard.

Les candidats sont ensuite invités à démarrer officiellement la journée de recrutement. Celle-ci commence par une présentation du groupe faite par la chargée de recrutement. Dans ce tout premier temps de la séance, les candidats, assis à leurs pupitres, écoutent et prennent note de la présentation. Les recruteurs entendent donner quelques éléments aux candidats qui seront utiles pour évaluer ensuite comment ils s'en saisissent pendant les exercices, en particulier, au cours du tour de table pour se présenter et surtout du jeu de rôle.

Évaluer la présentation de soi lors d'un tour de table

Suite à la présentation de la banque, la chargée de recrutement propose aux candidats de se présenter en indiquant leurs noms, leurs expériences dans la banque et leurs diplômes. Ce tour de table nous a permis de noter le trait commun de ces candidats : ils sont tous de jeunes diplômés (bac+4) de moins de 24 ans, avec une expérience dans la banque allant parfois jusqu'à un an. Nous avons noté aussi que deux des candidats étaient déjà employés en CDD dans la banque qui maintenant les évalue avec le but de les intégrer en CDI. Ces deux candidats ont fait une place importante à cette expérience dans leurs présentations : ils ont su mobiliser les informations données lors de la présentation de la chargée de recrutement en se situant par rapport à l'organisation et à la carrière qu'ils souhaitaient. Les deux ont noté, de manière plus ou moins explicite, le caractère formel de cet entretien dans un cas comme le leur. La chargée de recrutement le leur reprochera à la fin de l'entretien. Après la séance, la recruteuse nous précisera que l'exercice du tour de table n'est pas une entrée en

matière ni une question de politesse : « *on demande au candidat de suivre précisément une consigne. Les deux candidats en CDD dans la banque ne l'ont pas respectée !* ». Cet énoncé de la chargée de recrutement est un premier outil de l'évaluation.

Outre le respect de la consigne, les consultantes prennent des notes sur la façon de se présenter : elles sont attentives à la structuration de la présentation, à l'assurance et au maniement de la langue des candidats. Ces critères sont appliqués par la suite, lorsque, dans le jeu de rôle, les candidats présentent des projets de financement.

Le jeu de rôle individuel et collectif : évaluer l'intégration à une équipe

Ce jeu de rôle consiste, d'abord, à préparer individuellement pendant un quart d'heure, un projet et de justifier son financement. L'exercice demande de se mettre à la place d'un client de la banque mais surtout de mettre les candidats dans la nécessité de « *trouver les arguments pour vendre le projet* ». Ce sont les « *compétences commerciales* » qui sont évaluées dans cette étape.

Tour à tour, les candidats évoquent des projets qui, dans la séance observée, avaient largement trait au monde associatif, en particulier au sport. Ces projets portaient, par exemple, sur le développement d'une salle de sport pour le compte d'une association locale, sur les travaux d'agrandissement d'une bibliothèque, sur la fabrication d'une toiture pour le terrain de football de l'équipe locale, etc. « *Aujourd'hui, l'imagination et l'innovation des candidats ne sont pas au rendez-vous...* », nous disait une consultante à la suite de la journée. Malgré ce commentaire, les consultantes affirment qu'elles ne mettent l'accent ni sur la créativité du candidat ni sur la nature des projets. Ce qu'elles évaluent c'est la manière d'agencer les arguments pour convaincre un interlocuteur fictif.

Dans la deuxième étape du jeu de rôle, les candidats sont réorganisés en deux équipes : les deux doivent sélectionner le « *meilleur* » projet d'un des membres afin de l'améliorer, lui donner de l'ampleur et l'exposer à l'autre équipe. À tour de rôle, chaque équipe représente le client de la banque (qui doit réussir alors à vendre le projet) et le banquier (qui doit analyser les risques, le potentiel et les bénéfices éventuels du projet soumis).

Le jeu met les candidats dans une position délicate : dans le premier tour, les membres d'une équipe doivent construire une rhétorique crédible autour du projet proposé. Dans le deuxième tour, ils sont obligés de juger et de montrer les points faibles du projet qu'ils examinent et justifier enfin pourquoi l'équipe a pris la décision de financer ou pas le projet.

Dans cette étape, les consultantes observent le fonctionnement des équipes pour tenter d'identifier ceux qui ressortent comme les meneurs du projet, ceux qui organisent l'équipe, ceux qui participent avec enthousiasme.

Les consultantes ne feront aucun retour sur les arguments et les analyses développés dans ces échanges et passeront vite à la distribution des brochures avec les tests de personnalité et l'évaluation logique, dernière étape de l'entretien collectif.

Test de personnalité et évaluation logique

Cette étape comprend la partie la plus scolaire de l'entretien collectif. Chaque candidat travaille individuellement sur son test de personnalité (PAPI) d'abord, pour passer ensuite à l'évaluation de logique. Les consultantes insistent sur le fait que le test n'est pas une évaluation mais qu'il contribuera lors de l'entretien en tête à tête, l'après-midi, à aborder des questions concernant la personnalité du candidat. Quant à l'évaluation logique, les consultantes soulignent l'importance d'aller le plus loin possible dans les exercices.

Les candidats sortent au fur et à mesure qu'ils terminent les exercices et vont déjeuner dans les environs en attendant les entretiens individuels, devant une consultante et la chargée de recrutement, dans l'après-midi.

ANNEXE 2. LE DÉROULEMENT D'UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE DANS LE G2

La description des entretiens d'embauche s'appuie sur l'observation non participante des séances de recrutement du 30 et du 31 mars 2011 auprès de candidats et de chargées de recrutement (ChdeR) de G2.

G2 organise le déroulement des entretiens en deux temps. C'est donc ce parcours que nous avons suivi. D'abord, nous avons assisté à la présentation du groupe bancaire, puis nous avons observé deux séries d'entretiens entre recruteur et candidat. En tout, nous avons assisté à une présentation initiale du groupe et nous avons observé cinq entretiens de recrutement auprès de candidats « jeunes diplômés » que la banque classe en deux catégories : bac+4 et bac+2 (ou inférieur).

Les acteurs qui participent à ces entretiens sont les chargées de recrutement (ChdeR), un « opérationnel » et les candidats.

Les acteurs et les postes proposés

L'équipe de ChdeR est essentiellement constituée de femmes. Celles que nous avons observées avaient fait leurs premières armes dans le domaine du recrutement dans une SSII de taille moyenne pendant plusieurs années. Leur ancienneté dans le G2 était de six mois pour la première et de deux ans pour la seconde.

Nous avons peu d'informations sur l'opérationnel. Il s'agit d'un homme d'une cinquantaine d'années qui a fait toute sa carrière dans le G2. Son rôle est celui d'un spécialiste technique.

Huit candidats participaient aux deux journées de recrutement. Mais, d'une journée à l'autre, ces candidatures n'étaient pas de même nature. Elles étaient plus homogènes la première journée du fait que deux postes intitulés « analyse risques » et « conseiller en développement commercial » situés au centre d'affaires, à Paris, y étaient proposés. Ce jour, tous les candidats avaient le niveau M2, une expérience dans la banque (un an environ) et visaient un poste en CDI. Le deuxième jour, les candidats étaient moins nombreux. Ils postulaient à un stage (provenant d'un Greta commerce), à un contrat en alternance (pour réaliser un BTS comptabilité – gestion) et à un CDI (dans ce cas, le candidat était titulaire d'un M2 management achat et il était déjà en CDD de remplacement pour congé dans le G2). Au-delà de l'homogénéité d'âge (tous les candidats étaient jeunes) et de l'équilibre entre les sexes (quatre hommes et quatre femmes) et de l'origine géographique (tous d'origine française habitant l'Île-de-France), la « diversité ethnique » des candidats était de mise. La méthodologie utilisée ne nous permet pas d'interroger les inégalités relatives à l'origine sociale des candidats. Cette méthodologie permet d'apprécier, en revanche, la proximité des dispositions en entretien des candidats titulaires d'un master. La cohérence de la mise en récit de leurs parcours et les précisions de langage de ces candidats s'accordaient mieux aux attentes des recruteurs que ceux, par exemple, provenant d'un Greta.

Avant l'entretien

Lorsque les candidats se présentent à l'entretien, ils n'en sont pas au premier contact avec la banque. Pour eux, le processus démarre quelques semaines auparavant, lorsqu'ils remplissent sur le site internet de la banque un formulaire de candidature en ligne et un test de personnalité. Ensuite, soit une assistante des chargées de recrutement soit une chargée de recrutement les a contactés par téléphone. Dans cette instance de sélection, il est question de pré-qualifier le candidat. Elle vise à vérifier les diplômes que les candidats prétendent détenir et les expériences dans le secteur bancaire dont ils disposent. À l'issue de la conversation, le recruteur fixera un rendez-vous au candidat avec une chargée de recrutement. Même si la procédure semble individuelle, les entretiens sont organisés par vagues. Les candidats sont, dans un premier temps, reçus collectivement pour assister à la pré-

sensation du groupe bancaire et ce n'est qu'après qu'ils s'entretiennent, individuellement, avec une chargée de recrutement.

À la date convenue, les candidats arrivent le matin vers 8 h 30. Tous les candidats attendus étaient au rendez-vous. Dans la salle d'attente, ils remplissent une deuxième déclaration de candidature, similaire au document déjà rempli en ligne mais de façon manuscrite. Une demi-heure plus tard, les candidats sont introduits dans une salle où ils sont reçus par une chargée de recrutement et « un opérationnel ». Au cours de la présentation du groupe, la chargée de recrutement s'occupe d'expliquer l'organisation de la banque et des entités qui la composent, tandis que l'opérationnel répond aux questions relatives aux postes de travail. Aussi, lors d'une des deux journées observées, deux intitulés de poste ont également été proposés. L'opérationnel est là pour répondre aux candidats sur les caractéristiques de chaque poste et pour avoir une écoute attentive des questions, afin de détecter le degré de connaissance que les candidats ont des postes. Les candidats sont priés de « se positionner » sur l'un ou l'autre lors de l'entretien en tête à tête qui aura lieu ensuite. À la fin de la présentation, les candidats sont reçus en entretien par les ChdeR.

Le déroulement des entretiens en tête à tête

Juste avant l'arrivée du candidat, la ChdeR reprend son CV pour rafraîchir les points qu'elle compte spécialement creuser. Lors de l'entrée du candidat, le CV reste sur la table. La ChdeR n'hésite pas à le consulter et l'annote tout au long de l'entretien pour moduler l'échange avec le candidat. Par exemple, elle vérifie la cohérence des dates évoquées à l'oral par le candidat, puise dans les informations du CV pour le questionner. En tout, les entretiens durent entre quinze et vingt-cinq minutes.

Lors de l'arrivée du candidat, la ChdeR se présente et fixe l'ordre dans lequel se déroulera l'entretien. D'abord, le candidat devra « se présenter ». Ensuite, viendra le temps de questionner le candidat et il devra saisir cette opportunité pour exposer ses réponses. Avant de finir, la ChdeR fera un retour sur le test de personnalité rempli en ligne, redemandera la remise du formulaire de candidature manuscrit et posera la question sur une éventuelle nécessité d'un aménagement du poste et donc de la déclaration d'un handicap. Avant de passer la parole au candidat, elle lui annonce qu'il recevra une réponse (favorable ou pas) sous trois semaines.

L'entretien ne démarre vraiment qu'avec la présentation du candidat. Dans les échanges que nous avons observés, tous les candidats ont commencé leur présentation de soi selon la logique de leurs CV : ils parlaient de leur formation et donc de leurs diplômes pour aborder ensuite leur expérience de travail.

Vient ensuite le tour des échanges entre la ChdeR et le candidat. Plusieurs types de questions organisent ces échanges se répétant d'un candidat à l'autre. Ces questions portent :

- Sur la **cohérence du parcours** (ex. : « Pourquoi ne pas se faire embaucher dans la banque où vous avez fait votre stage » ?).
- Sur l'**adéquation** du candidat au G2/au poste (ex. : Pourquoi postulez-vous au G2 ? Pourquoi le candidat est sûr de son projet professionnel ? Pourquoi serait-il performant sur ce poste ? Quelles sont les meilleures compétences qu'il pense détenir ? Quels aspects de soi-même le candidat valorise-t-il le plus ?).
- Sur la **recherche d'emploi** (ex. : Depuis quand le candidat est-il en recherche d'emploi ? Quels sont les pistes qu'il a à présent ? Quel serait son choix s'il avait plusieurs réponses positives ?).
- Sur les **postes** proposés (ex. : Lequel est préféré par le candidat et pourquoi ? Quels sont, d'après le candidat, les enjeux des postes ?).
- La **mise en situation** (ex. : « Combien de salons de coiffure trouve-t-on à Paris ? ou « Le client est-il toujours roi ? » ou encore « Que faire si, à la fin du mois, je suis à 20 % de mes objectifs ? »).
- Sur la **disponibilité** (ex. : Dates possibles du début de contrat, prétention de salaire, mobilité).

- Question **handicap** : (ex. : « Avez-vous besoin d'un aménagement spécifique du poste ? »).

Après le tour des questions, la ChdeR propose de revenir sur le résultat du test de personnalité en précisant qu'« *il n'y a rien d'une évaluation dans cette dévolution, ce n'est pas un outil de décision et ce n'est pas non plus un jugement. C'est un test de comportement* ». Voici quelques exemples des assertions que la ChdeR prononce : « *Vous aimez travailler en équipe. Vous avez une préférence marquée par les grandes organisations. Vous avez besoin d'évacuer des situations de pression...* » Un autre exemple : « *Vous aimez fédérer autour de vous que ce soit les collaborateurs ou les idées et vous avez besoin de reconnaissance de la part de ceux qui vous entourent. Dans toutes les situations, vous avez besoin qu'on vous fixe des objectifs et qu'on vous délègue de la responsabilité pour aller à la recherche de ces objectifs. Vous êtes quelqu'un qui apprécie l'autonomie et qui est polyvalent. Sous pression, vous avez tendance à vous isoler et à accélérer vos procédures.* » Le « comportement au travail », sous « pression » et l'« image personnelle du candidat » sont à chaque fois abordés. Rarement ces appréciations donnent lieu à une discussion et nous n'avons jamais constaté qu'un candidat contredise le recruteur. Bien au contraire, les candidats acquiescent et affirment se retrouver dans le « portrait » que la ChdeR brosse.

L'entretien conclut lors de la demande des déclarations de candidature remplies le matin dans la salle d'attente. Ces formulaires font doublon avec ceux remplis par le candidat sur internet. Un candidat a manifesté son incompréhension devant cette demande de « double renseignement ». La réponse au candidat a été évasive. Après coup, la chargée de recrutement confiera que ces formulaires contribuent à estimer le niveau de difficulté en français, « *pour avoir une idée et détecter le niveau d'orthographe et l'écriture* » des candidats.

Chapitre 2

RECRUTER DANS L'HÔTELLERIE-RESTAURATION : COMMENT ATTIRER ?

Michèle Forté, Sylvie Monchatre

L'hôtellerie-restauration est un secteur particulièrement diversifié et segmenté. Il se divise en trois grands sous-secteurs d'importance inégale : la branche des hôtels, cafés et restaurants (HCR), qui domine numériquement ; la restauration rapide et la restauration collective (voir annexe 3). Ces différents segments n'ont pas manqué d'être étudiés, qu'il s'agisse de la restauration collective (Mériot, 2002), de la restauration rapide (Burnod, Cartron, Pinto, 2000 ; Cartron, 2003 ; Nkuitchou Nkouatchet, 2005, 2006), ou de l'hôtellerie-restauration traditionnelle – chaînes incluses (Monchatre, 2010a). Ces travaux permettent de mesurer le contraste qui existe entre la dynamique artisanale qui traverse le secteur, jusqu'à dominer les représentations qui lui sont associées, et les formes industrialisées de prestations qu'il présente. On y rencontre un foisonnement de petites exploitations familiales indépendantes ainsi qu'une part croissante d'établissements de plus grande taille (restaurants, hôtels ou hôtels-restaurants), affiliés à des chaînes d'envergure régionale, nationale ou internationale. Le secteur, particulièrement dynamique en matière d'emploi, est le théâtre d'un mouvement de concentration qui atteste l'importance croissante des groupes mais également la rationalisation croissante de l'activité et le renouvellement des conditions de gestion de sa main-d'œuvre.

Tableau 12. Le secteur de l'hôtellerie-restauration

NAF 2003	Le secteur hôtelier	Effectifs 2007
55	Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR)	891 537
	L'hôtellerie-restauration de type traditionnel :	604 610
551	Hôtels (avec et sans restaurants)	
553 A	Restauration de type traditionnel (service à table et self-service)	
554	Cafés (cafés-tabacs, débits de boisson, discothèques)	
555 D	Traiteurs et organisation de réceptions	
553 B	Restauration rapide	134 111
555 A / C	Restauration collective	98 134

De fait, ce mouvement de concentration, associé à une forte dynamique de croissance, a des incidences directes sur les conditions de formation et de mobilisation des salariés dans l'emploi, ainsi que sur le recrutement. La traditionnelle qualification hôtelière, dont le CAP est emblématique, a perdu son exclusivité dans un secteur qui s'est considérablement diversifié. S'il continue de présenter une configuration artisanale avec 40 % d'établissements sans salariés, il tend à recruter une main-d'œuvre moins spécialisée et plus interchangeable aux côtés des professionnels issus des filières hôtelières. La problématique du recrutement est traversée par les tensions issues de cette polarisation. D'un côté, les employeurs « indépendants » déplorent la déprofessionnalisation d'une main-d'œuvre juvénile qui reste leur principale cible de recrutement. Et de l'autre, les chaînes qui se différencient en fonction de leur niveau de prestige : les plus élevées en gamme sont confrontées à l'intense mobilité des professionnels, tandis que les enseignes à vocation plus économique doivent

faire face à l'intense *turnover* des employés de service²⁸ tout en cherchant à stabiliser leur encadrement. Exposé à une triple dynamique de marché du travail – marché professionnel, marché interne pour l'encadrement des chaînes et « flexibilité de marché²⁹ » pour les employés –, ce secteur éclaté présente une problématique de recrutement marquée par l'enjeu de constituer des viviers toujours plus larges pour satisfaire des besoins sans cesse renouvelés.

Nous rappellerons dans une première partie les principaux éléments de cadrage qui permettent de saisir la spécificité de notre terrain. Nous présenterons ensuite la méthodologie suivie pour mener cette enquête. Nous consacrerons ce rapport final à la présentation des pratiques de recrutement des employeurs, en distinguant d'une part, les indépendants et, d'autre part, les chaînes. Ce découpage nous permettra tout d'abord de rendre compte des pratiques de recrutement dans les petites structures imprégnées d'une logique de marché professionnel. Cette dynamique de marché du travail les rend tributaires de viviers d'apprentis mais également de viviers de professionnels en activité. Se pose alors pour elles la question des réseaux qui leur permettent d'y accéder mais également celle de l'élargissement du *sourcing* qu'elles sont en mesure d'opérer, notamment face à la saisonnalité de l'activité.

Nous présenterons enfin les pratiques de recrutement observées au sein des chaînes d'hôtellerie-restauration, qui se caractérisent cette fois par le cumul de dynamiques différenciées de marché du travail. Les marques d'hôtellerie-restauration de prestige sont traversées de logiques de marché professionnel et de marché interne, tandis que celles de la restauration économique sont davantage marquées par une logique de marché interne pour l'encadrement et par une logique de flexibilité de marché pour les employés de service. Nous montrerons toutefois qu'en dépit de cette hétérogénéité, la gouvernance du recrutement au sein des chaînes a également pour enjeu la structuration de viviers, ces derniers constituant une incertitude d'autant plus forte que l'attractivité de la marque est faible. Les chaînes pratiquent également une décentralisation des recrutements plus ou moins encadrée selon les catégories d'emploi concernées, ce qui n'est pas sans incidence sur leurs leviers d'action en matière de diversité. De fait, en dépit des différences de canaux, *process* et critères d'évaluation qui distinguent les recrutements pilotés par les experts des directions des ressources humaines de ceux pratiqués par les opérationnels sur le terrain, nous montrerons que les politiques de « diversité » sont tout à la fois génératrices de tensions et de compromis.

1. UN SECTEUR ÉCLATÉ ET SEGMENTÉ

Le secteur des hôtels-café-restaurants (HCR) est particulièrement dynamique en matière d'emploi : ses effectifs salariés ont augmenté de 47 % entre 1994 et 2007³⁰, ce qui représente une croissance annuelle deux fois plus importante que dans l'ensemble de l'économie. Mais il est dominé par les petits établissements : près des trois quarts (72 %) des salariés travaillent dans des entreprises de moins de cinquante personnes³¹. Il présente en outre 40 % d'établissements sans salarié, qui se composent, pour l'essentiel, d'exploitations familiales tenues par des couples³². On ne s'étonnera donc pas que la part des artisans et chefs d'entreprise y soit deux fois plus élevée que dans l'ensemble de l'économie³³, la mise à son compte constituant un horizon de promotion sociale particulièrement prisé : neuf établissements sur dix présentent moins de dix salariés.

²⁸ Turnover que leur mode d'organisation ne manque pas d'entretenir. Voir sur ce point Nkouitchou Nkouatchet (2005).

²⁹ Nous préférons cette expression de Boyer (2009) à celle de « marche externe ».

³⁰ Source : Unedic, exploitation Céreq-PSB, secteur HCR.

³¹ Contre 44 % dans l'ensemble de l'économie hors activités financières. Source : Insee Ficus, exploitation Céreq-PSB, secteur HCR.

³² Source : Fafih, hors restauration rapide. Le Fafih gère les fonds de la formation de l'hôtellerie-restauration (NAF 551 A/C/E : hôtels et hôtels restaurants ; 554 A/B : cafés, tabacs et débits de boisson ; NAF 555 A-C : restauration collective ; casinos, bowling, thalassothérapie).

³³ Source : Insee enquêtes *Emploi*, exploitation Céreq-PSB, période 2006-2008, secteur HCR.

Au royaume des segmentations

La structure des emplois donne à voir la part prépondérante – de 10 points supérieure à la moyenne nationale – des catégories d'exécution (près des deux tiers [63 %] des salariés sont ouvriers et employés). Les employés représentent plus de 45 % des emplois du secteur et se distinguent par leur jeunesse, puisqu'ils rassemblent les deux tiers des salariés de moins de 30 ans. Cette main-d'œuvre juvénile est particulièrement volatile : elle représente à elle seule la moitié des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté³⁴. De fait, le secteur HCR présente un *turnover* spectaculaire, avec des taux de rotation de 117 % par an et le renouvellement des employés est au cœur des enjeux du recrutement.

Si le secteur peine à retenir les jeunes, il présente cependant une part non négligeable de salariés fidèles et stables. Ainsi, la moitié des seniors (50 ans et plus), qui représentent 20 % de ses salariés, présentent dix ans d'ancienneté et plus dans l'emploi. Et 50 % d'entre eux occupent des postes d'encadrement (profession intermédiaires, cadres ou artisans-chefs d'entreprise). De fait, la stabilité de l'encadrement, dont un tiers n'est pas salarié, tranche avec la volatilité des employés : plus de la moitié des cadres ont plus de dix ans d'ancienneté. L'expérience acquise dans le métier représente un vecteur de promotion pouvant compter plus que le diplôme. On trouve ainsi plus de deux fois plus de cadres sans diplôme (niveau VI) dans l'HCR que dans l'ensemble de l'économie³⁵. L'âge est donc au cœur des segmentations verticales, mais les variables sexuées ne sont pas en reste.

De fait, d'importantes segmentations horizontales s'observent parmi les emplois d'exécution. Ce secteur, où les femmes sont majoritaires (65 %) parmi les employés, est le théâtre d'une affectation différentielle et sexuée dans les emplois : 72 % des cuisiniers et commis de cuisine sont des hommes, quand 63 % des serveurs sont des femmes (Monchatre, 2010a, p. 51). Et en dehors de la maîtrise d'étage [gouvernant(e)s] où la parité est de mise, l'encadrement de l'hôtellerie-restauration est masculin à plus de 70 % (jusqu'à 92 % en cuisine et 87 % en gestion des établissements de restauration). Mais le sexe n'est pas seulement un opérateur de segmentations verticales et horizontales, il discrimine également les temps de travail. Si 84 % des cuisiniers travaillent à temps complet, c'est le cas pour seulement 52 % des serveurs, activité la plus féminisée avec les emplois d'étage.

Un double marché du travail d'exécution

Pour les non cadres, le secteur hôtelier présente un double marché du travail. Son segment « professionnel », qui concerne les indépendants et les chaînes de prestige, offre des emplois plutôt à temps plein. L'apprentissage est ici deux fois plus souvent utilisé comme mode d'accès à l'emploi des jeunes que dans les autres secteurs de l'économie (4 % contre 2 %), ce qui rend bien compte de cette logique de « métiers ». En parallèle, sur le segment des emplois de service, marqué par la « flexibilité de marché », le temps partiel est plus répandu. Il concerne 32 % des emplois de la branche HCR, qui sont concentrés, pour les trois quarts d'entre eux, dans la catégorie des employés et occupés, sans surprise, deux fois plus souvent (43 % contre 20 %) par des femmes que par des hommes (Céreq-PSB-HCR).

Le service concentre les emplois de « transition professionnelle » (Rose, 1996), notamment dans la restauration rapide où dominent les *jobs* d'appoint pour étudiants, mais plus globalement dans les chaînes d'hôtellerie-restauration de type économique. Bien que minoritaires au sein du secteur, les chaînes sont en progression constante de +5 % en moyenne annuelle depuis 2000 et le degré de rationalisation de l'activité qu'elles pratiquent les amène, en matière de recrutement, à élargir leur *sourcing*. Les chaînes, de moyenne gamme notamment, offrent des conditions d'emploi favorables pour le secteur (CDI, 13^e mois, etc.) mais peinent à attirer des professionnels autrement qu'en seconde partie de carrière et se tournent volontiers vers une main-d'œuvre d'appoint non spécialisée. Elles retrouvent des logiques professionnelles de « métier » lorsqu'elles montent en gamme.

³⁴ 47 % des anciennetés de moins d'un an sont le fait d'employés sur la période 2006-2008. Source : *Ibid.*

³⁵ 14 % contre 6 % sur la période 2006-2008. Source *Ibid.*

Cette dynamique sectorielle a des incidences directes sur la problématique du recrutement. Les mobilités externes sont intenses, marquées par la recherche d'une amélioration des conditions d'emploi qui profite aux chaînes. L'hôtellerie-restauration est, en effet, le secteur qui enregistre le plus de démissions, la pénibilité du travail et les horaires décalés pouvant s'avérer dissuasifs pour les tranches d'âge intermédiaire en charge de famille (Amira, 2001). Mais la mobilité externe peut également s'inscrire dans une perspective d'évolution en quête d'établissements toujours plus prestigieux, l'expérience et les réseaux se trouvant alors au cœur des pratiques de recrutement. Les mobilités sont enfin marquées par des logiques de transition professionnelle, où l'enjeu du recrutement est alors de détecter la fiabilité (souvent formulée en termes de « motivation ») de salariés dont le savoir-faire est à construire ou à parfaire.

Quelques spécificités locales

Nous présentons ici la situation de l'hôtellerie-restauration pour l'Alsace, sur la base d'éléments fournis par l'Oref Alsace et l'Observatoire national de l'hôtellerie et de la restauration du Fafih, l'OPCA de l'hôtellerie-restauration, ce dernier ayant notamment réalisé en 2009 un portrait sectoriel ainsi que des portraits régionaux. L'ensemble de ces données confirme que le secteur reste fortement recruteur, avec des besoins particulièrement importants dans la restauration. Par ailleurs, nous avons collecté des articles, de la presse professionnelle et du journal régional, qui mettent en évidence l'importance des restructurations opérées dans ce secteur au niveau alsacien dans la période récente.

L'Alsace présente un secteur hôtelier en expansion mais dans une moindre mesure qu'à l'échelle nationale : le nombre de salariés a augmenté de 13 % entre 1997 et 2007³⁶, sachant que la restauration de type traditionnel s'y distingue par une augmentation plus importante de +22 %. Signe du mouvement de concentration du secteur, les établissements avec salariés ont augmenté de +3 %, en particulier dans la restauration traditionnelle (+10 % entre 1997 et 2007). Les besoins de recrutement se traduisent par une majorité d'offres d'emploi de plus de six mois (63 % en 2008), un tiers d'offres d'emplois temporaires de un à six mois et une minorité d'offres d'emploi occasionnel (4 %)³⁷, essentiellement pour des serveurs et cuisiniers.

Tableau 13. Les emplois de l'hôtellerie-restauration en Alsace

	Offres d'emploi (2008)	%	% cumulé
Serveurs en restauration	2410	29%	29%
Cuisiniers	2186	26%	55%
Aides de cuisine	1041	13%	68%
Employés polyvalents de restauration	1158	14%	82%
Employés d'étages	497	6%	88%
Réceptionniste	345	4%	92%
Autres	665	8%	100%
Total	8302	100%	

Source : Pole emploi (2008) extraits de l'Oref Alsace (2009).

Nos terrains régionaux d'enquête présentent en outre deux autres caractéristiques. D'une part, l'Alsace présente des établissements de restauration traditionnelle en part relative légèrement plus faible que la moyenne nationale (51 % contre 56 %), tout comme l'Île-de-France d'ailleurs (52 %).

³⁶ Source : Oref Alsace, « Éléments de réflexion sur l'hôtellerie-restauration », *Emploi-Formation* n°7, mai 2009.

³⁷ Source : Pôle emploi 2008, présenté dans Oref Alsace (2009), p. 3.

En revanche, la part d'hôtels et hôtels-restaurants y est nettement plus élevée que la moyenne nationale (30 % contre 18 %), ce chiffre s'élevant à 24 % en Île-de-France. D'autre part, pour les jeunes en formation professionnelle initiale, l'apprentissage se montre, en Alsace comme en Île-de-France, davantage mobilisé que dans le reste de la France métropolitaine. Les jeunes sortants de formation initiale se répartissent entre 53 % de scolaires et 47 % d'apprentis, tandis qu'en moyenne nationale, ces taux sont respectivement de 58 % et 42 %. Cette importance de l'apprentissage se vérifie en Île-de-France, où les apprentis représentent 50 % des sortants.

2. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Notre travail d'enquête s'est situé pour l'essentiel à Strasbourg et dans sa banlieue proche. Mais nous avons également réalisé des entretiens en région parisienne, à Lille et à Lyon auprès d'établissements ou des sièges des chaînes étudiées. Dans cette partie, nous présenterons notre démarche d'enquête à partir de son point d'entrée en terrain alsacien.

L'accès au terrain : une entrée par les acteurs institutionnels

Pour accéder au terrain en Alsace, nous avons rencontré en premier lieu des acteurs institutionnels. Ce choix se justifiait par le poids et la structuration de l'organisation professionnelle du secteur et la spécificité de la question de l'apprentissage dans la région. Ces entretiens avaient plusieurs objectifs : obtenir des informations sur la situation du marché du travail dans le secteur ; recueillir leur interprétation des difficultés de recrutement ; mieux cerner les modalités d'embauche ; obtenir des éléments utiles et des contacts pour la constitution de notre panel d'établissements.

Nous avons tout d'abord rencontré le Fafih (Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière) d'Alsace en vue de mieux saisir les enjeux locaux en matière de qualification, compte tenu de la place de l'apprentissage. Nous avons ensuite rencontré l'UMIH (Union des métiers des industries de l'hôtellerie) d'Alsace. Ce groupement est le seul syndicat professionnel présent sur la région Alsace. D'adhésion facultative, il réunit 65 % des professionnels des hôtels-café et restaurants du département du Bas-Rhin. Il constitue par ailleurs un acteur-clé en matière de formation puisqu'il gère, en partenariat avec la Chambre de commerce et l'Éducation nationale, un centre de formation d'apprentis, le Centre européen de formation et de promotion professionnelle par alternance pour l'industrie hôtelière (CEFPPA).

On notera que ce « Groupement » UMIH Alsace représente essentiellement les professionnels indépendants de petite taille (85 % de ses adhérents ont moins de dix salariés) et les groupes régionaux³⁸ (Groupes Bohrer, Faller, FHB, Maria³⁹, Trasco). Les chaînes d'hôtellerie-restauration relèvent, pour leur part, du GNC (Groupement national des chaînes), représenté en Alsace *via* le Medef, tandis que les établissements de restauration rapide disposent de leur propre syndicat, le SNARR (Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide) – qui ne dispose pas d'antenne en Alsace.

Nous avons par ailleurs rencontré quatre acteurs de l'intermédiation sur le marché du travail hôtelier : deux pour le pôle public de placement, l'équipe hôtellerie-restauration de Pôle emploi sur le bassin de Strasbourg (INTERMED-A) et la plate-forme de vocation (PFV) du Bas-Rhin (INTERMED-B) ; et pour le pôle privé, une agence d'intérim spécialisée dans l'hôtellerie restauration (INTERMED-C) ainsi qu'un cabinet de recrutement intervenant auprès d'une des chaînes étudiées (INTERMED-D).

Enfin, nous avons mené des entretiens auprès des acteurs de la formation, pour mieux cerner le profil du vivier de recrutement dans le secteur, et recueillir l'appréciation portée par le monde de la

³⁸ Ces cinq groupes indépendants possèdent entre cinq à dix établissements chacun et se livrent à une concurrence assez vive.

³⁹ Avec l'acquisition le 18 juin dernier des quatre restaurants à thème du groupe Tailleur, Marc Maria possède désormais sept restaurants à Strasbourg.

formation sur les pratiques de recrutement. Compte tenu de l'importance du système de représentation de l'HCR traditionnelle de type artisanal, nous faisons l'hypothèse que la formation professionnelle initiale jouait un rôle non négligeable dans les formes de sélectivité à l'œuvre au sein du secteur, notamment en matière d'affectation différentielle des jeunes dans les filières et les emplois. Nous avons ainsi interviewé le proviseur d'un lycée d'enseignement professionnel qui dispose d'une section « hôtellerie-restauration », et nous avons rencontré la proviseure du lycée des métiers de l'hôtellerie et du tourisme Alexandre Dumas – le plus grand lycée des métiers de l'hôtellerie de France. Les tentatives de contact avec le CEFPPA, centre de formation des apprentis de l'UMIH se sont révélées infructueuses.

Au total, huit entretiens avec des acteurs institutionnels ou d'intermédiation ont été réalisés.

Présentation de l'échantillon d'établissements

L'échantillon d'établissements étudiés a été constitué à partir des contacts obtenus lors des entretiens avec les acteurs institutionnels, sachant qu'au fil de notre enquête, les informations recueillies nous ont permis d'enrichir ces contacts. Nous avons ainsi rencontré des établissements appartenant aux trois grands types de structures représentées dans la région :

- Les chaînes hôtelières implantées en Alsace, parmi lesquelles nous avons rencontré trois enseignes : «CHA», une chaîne d'hôtellerie-restauration, «CHB», une chaîne de restauration et enfin «CHC», une chaîne de restauration rapide pour laquelle nous avons rencontré un établissement implanté en région parisienne et un autre implanté en Alsace.
- Les établissements appartenant à un groupe régional alsacien : deux structures représentant de cette configuration ont été rencontrés «GR1» et «GR2».
- Trois établissements indépendants : deux hôtels-restaurants «IND2» et «IND3 » et un hôtel «IND1».

Tableau 14. Présentation synthétique des établissements étudiés

Secteur	Dénomination de l'établissement	Statut	Effectif
HR type traditionnel	HR1-CHA	Hôtel-Restaurant de chaîne	96 + 40 extras
HR type traditionnel	HR2 – CHB	Restaurant de chaîne de type cafétéria	50 hôtesse + 8 étudiants
Restauration rapide	HR3 – CHC	Restaurant de chaîne (IDF)	35 équipiers / 4 managers
Restauration rapide	HR4– CHC	Restaurant de chaîne (Alsace)	44 équipiers / 6 managers
HR type traditionnel	HR5 – GR1	Restaurant appartenant à un groupe indépendant régional	De 12 à 30 selon la saison
HR type traditionnel	HR6 – GR2	Restaurant appartenant à un groupe indépendant régional	11 salariés
HR type traditionnel	HR7 – IND1	Hôtel indépendant	15 salariés
HR type traditionnel	HR8- IND2	Hôtel-restaurant indépendant	11 salariés
HR type traditionnel	HR9- IND3	Hôtel-restaurant indépendant	12 salariés

En résumé, parmi les neuf établissements enquêtés, quatre sont affiliés à des chaînes, deux font partie d'un groupe indépendant, et trois sont des indépendants traditionnels.

Les interviews et observations réalisées

Le travail d'enquête a été réalisé entre juin 2010 et octobre 2011. Les entretiens auprès des chaînes ont été particulièrement creusés dans la seconde phase de l'enquête, qui s'est déroulée à partir du mois de janvier, ce qui explique l'importance qui leur est accordée dans ce rapport.

Pour les chaînes CHA et CHB, le premier contact a eu lieu au niveau d'un représentant régional. Dans les établissements de ces deux chaînes, nous avons rencontré les personnes chargées du recrutement, généralement des adjoints de direction. Dans la troisième chaîne étudiée (CHC), nous avons directement sollicité les responsables de deux établissements (l'un en Île-de-France et l'autre en Alsace), qui nous ont permis d'entrer en contact avec le niveau RH groupe. Dans cette chaîne, nous avons également pu assister et participer à une journée d'évaluation destinée au recrutement interne de managers, ce qui nous a notamment permis de disposer du *debriefing* final de deux candidats.

En parallèle, un entretien a été mené avec une professionnelle du secteur ayant exercé chez des indépendants et dans plusieurs chaînes, dont une de notre panel, et une observation de séance MRS pour le recrutement de serveurs a été réalisée.

Tableau 15. Vue d'ensemble des interviews réalisées dans les entreprises

« Nom » de l'établissement	Place au sein de l'enseigne			Fonction organigramme	Catégorie recrutée
	Groupe	Hôtel	Restaurant		
CHA	X			Responsable recrutement grand nord est	Tous niveaux
CHA		X		Responsable RH	Tous niveaux
CHB	X			Responsable recrutement	Managers et équipiers
CHB	X			Ex-Responsable recrutement	Managers et équipiers
CHB	X			Chargé de mission recrutement Est	Adjoints de direction
CHB			X	Adjointe du directeur Recrutement	Employés polyvalents de restauration
CHC	X			Responsable recrutement	Managers et équipiers
CHC	X			Opération recrutement interne	Managers
CHC			X	Directrice d'établissement	Equipiers et managers
CHC			X	Directrice d'établissement	Equipiers et managers
GR1	X		X	Directeur d'exploitation - Chargé du recrutement pour 5 établissements	Employés de service (hors cuisine)
GR2	X			Directeur du groupe	Exploitants
IND1		X		Directrice d'établissement	Tous niveaux
IND2			X	Directeur d'établissement	Tous niveaux
IND3		X		Directrice d'établissement	Tous niveaux
CH-IND			X	Ex-Serveuse	

Pour les groupes régionaux, nous avons rencontré un responsable d'exploitation de cinq restaurants (GR1) ainsi que le directeur d'un de ces groupes (GR2). Enfin, pour les indépendants, nous avons rencontré deux directeurs d'hôtel-restaurant et une directrice d'hôtel. Seize personnes ont ainsi été interviewées dans des entreprises et établissements d'hôtellerie-restauration.

Au total, nous avons donc réalisé vingt-quatre entretiens et deux observations.

Le dernier recrutement

La rencontre avec le dernier recruté s'est avérée très difficile. En effet, chez les indépendants qui connaissent une activité fortement marquée par la saisonnalité, le *sourcing* s'effectue au fil de l'eau. La mobilisation des réseaux pour le repérage des candidats n'a pas lieu à une période fixe pour pourvoir un poste donné, mais procède de la constitution d'un vivier entretenu en continu. En revanche, dans les chaînes d'hôtellerie-restauration, où les opérations de recrutement présentent une plus grande régularité, le *sourcing* coïncide davantage avec les opérations de recrutement, dans le cadre d'une temporalité plus ramassée qui rend les derniers recrutés plus faciles à identifier. Mais nous avons pu, aussi bien chez les indépendants que dans les chaînes, obtenir des informations qui nous ont permis de reconstituer, dans un certain nombre de cas, le *processus* du « dernier recrutement »

3. LE RECRUTEMENT PRATiqué CHEZ LES INDéPENDANTS

Il est important de distinguer, au sein des indépendants les petites exploitations familiales et les établissements qui appartiennent à un groupe régional. Ces structures, de la taille d'une PME⁴⁰, occupent une place de plus en plus importante dans l'hôtellerie-restauration en Alsace. Et leur essor, fondé sur une stratégie d'achat-vente, tend à modifier les structures de marché dans le secteur. De fait, cette organisation sous forme de groupe est motivée par une stratégie de croissance externe et une volonté de rationalisation⁴¹. Même si cette différence vaut surtout en matière de gestion et de stratégie économique, elle contribue à renouveler les modes de gestion de la main-d'œuvre ainsi que les conditions de travail et d'emploi.

Toutefois, ces différences ne sauraient dissimuler les convergences entre les petits exploitants et les groupes régionaux en matière de recrutement. Imprégnées d'une logique de métiers, les indépendants sont souvent amenés à recruter dans l'urgence, de manière très centralisée et selon des procédures simples, rapides et peu formalisées. Pour ce faire, ils s'appuient sur des réseaux et un vivier de candidatures spontanées qui constituent l'essentiel des canaux mobilisés. Mais dans un segment de marché très marqué par la saisonnalité, ils peuvent avoir recours aux intermédiaires externes. Ils utilisent des méthodes d'évaluation très empiriques en se fondant sur des critères subjectifs qui peuvent être sources d'exclusion et de discrimination.

Les pratiques de recrutement

Une des constantes des établissements indépendants est d'avoir un effectif composé pour partie d'un « noyau dur » de salariés, qui travaillent à temps plein ou à temps partiel tout au long de l'année et, pour une autre partie, de saisonniers ou d'extras qui permettent aux établissements de faire face aux variations d'activité liées aux saisons ou aux événements (haute saison, banquets, soirées...). Ces salariés ont en commun d'exercer un « métier à marché professionnel », mais nous verrons qu'ils relèvent de viviers sensiblement différents.

Des besoins structurels de main-d'œuvre

Le marché du travail chez les indépendants est fortement marqué par une logique de marché professionnel. De fait, la relation formation-emploi est étroite, et le contenu des postes de travail relativement uniforme d'une entreprise à l'autre. Ces spécificités assurent la transférabilité des qualifica-

⁴⁰ Voir sur ce point, Loiseau (2001).

⁴¹ L'organisation en groupe facilite aussi la transmission (*Ibid*).

tions, qui est, comme l'avait souligné Marsden (1989), une caractéristique clef des marchés professionnels.

Cette caractéristique facilite la mobilité externe, qui tient, de manière générale, aux conditions de travail et d'emploi dans l'hôtellerie-restauration et, dans les petits établissements, à l'absence de perspective de carrière. De fait, l'univers des indépendants ne propose que peu d'emplois « carriérissables » (Monchatre, 2007). Les emplois de cuisiniers, voire de serveurs ou de réceptionnistes, requièrent certes des diplômes et une qualification spécifique, mais la taille de ces établissements rend toute possibilité de carrière impossible. De plus, ce segment ne compte qu'une très faible proportion de managers. Dans les petites entreprises à caractère familial, les postes à responsabilité sont occupés par le ou les membres de la famille. Il n'y alors qu'un responsable, le patron, qui ne partage le cas échéant le pouvoir qu'avec son conjoint. Dans les groupes régionaux, ces postes sont un peu plus répandus, fonction du nombre d'établissements constitutifs de la structure.

Ce contexte de mobilité engendre des besoins de recrutement structurels, auxquels s'ajoute le renouvellement des départs liés au *turnover* caractéristique du secteur. Par ailleurs, le segment des indépendants a des besoins de main-d'œuvre « transitionnelle » pour faire face à la saisonnalité de l'activité ou à des événements plus ponctuels, tels que des banquets ou des soirées, qui représentent une part importante de l'activité, notamment chez les traiteurs.

Un turnover moins élevé que dans les chaînes ?

Pour autant, nos interlocuteurs font état d'un *turnover* relativement limité, bien inférieur à celui que l'on observe dans les chaînes. Les chiffres qu'ils évoquent sont cependant relativement flous, et ne concernent a priori que le « noyau dur » de salariés. Il n'a pas été possible de les préciser davantage. *« On a juste toujours un salarié qui malheureusement nous quitte tous les six mois »,* estime le patron de IND1. Chez IND3, on affirme que *« le personnel est stable, on a peu de turnover (...). En général, on garde une personne en salle à peu près deux ans, ce qui est déjà pas mal. Après, c'est quand même un métier où les gens ont envie d'aller voir ailleurs, ce qui est normal, surtout à ces âges-là. Et comme je dis, chez nous, il y a peu de possibilités d'évolution, et c'est compréhensible. Je n'ai jamais licencié personne en salle. Ah, si, j'en ai licencié une parce qu'elle me l'avait demandé. Elle voulait changer de voie, et donc je l'ai licenciée parce qu'elle voulait ... »*

Dans les groupes régionaux, le discours est le même, et les responsables soulignent la stabilité du noyau dur au sein de leurs équipes. Cette faiblesse relative du *turnover* est attribuée au caractère familial des structures, ainsi qu'à des stratégies de fidélisation du personnel.

Cette politique, très empirique dans l'ensemble, repose dans certains cas sur des primes, qui varient en fonction du niveau de l'activité : *« si l'hôtel n'est pas complet, ils n'ont pas leur prime. Et quand l'hôtel est complet un jour, ils ont une prime. Donc, il y a des mois où ils peuvent avoir cent euros de prime, et d'autres où ils auront deux euros »* [IND3].

Mais la fidélisation est également induite par un certain *feeling*, une manière de s'intéresser aux salariés : *« les gens ne sont pas forcément fidélisés que par l'argent, mais bien souvent par autre chose que l'argent, il faut s'adapter aux personnes »* [GR2].

Dans les groupes, elle peut aussi être facilitée par des perspectives de promotion ou de carrière. Mais elles sont limitées et concernent pour l'essentiel des étudiants qui sont embauchés comme serveurs : *« Alors bien souvent, ce sont des gens qui commencent par un job étudiant chez nous, et qui petit à petit gravissent les échelons, passent en tant que responsable adjoint, et puis prennent du coup la responsabilité d'un point de vente. »* [GR2]

Le recrutement : une fonction dévolue au chef d'entreprise

Le recrutement tel qu'il est conçu et organisé dans les petits établissements à caractère familial et dans les groupes régionaux présente beaucoup de similitudes. Il a souvent un caractère d'urgence, les procédures sont simples, peu formalisées, avec un rôle prépondérant du chef d'entreprise.

Dans les groupes indépendants locaux, le recrutement des salariés est le plus souvent confié aux responsables d'exploitation qui peuvent dans certains cas se spécialiser sur les recrutements d'un métier pour plusieurs établissements (GR2). L'autonomie de ces directeurs en la matière est totale, mais les recrutements sont toujours validés *in fine* par le directeur général du groupe et le « grand patron », qui assurent par ailleurs le recrutement de l'encadrement de leurs exploitations.

Chez les petits indépendants, c'est le patron lui-même qui assure cette fonction. Il gère tout le *processus* de recrutement et prend la décision d'embaucher. Mais l'avis de l'équipe a son importance, et, dans ces petites structures, elle a souvent un caractère déterminant. Chez IND2 par exemple, le patron estime ainsi que « *c'est important que ce ne soit pas que le chef d'entreprise qui fasse le choix (...). Quand on a recruté une personne, on demande aux salariés qui vont travailler avec elle : "qu'est-ce que vous en pensez" (...). Oui, on choisit ensemble. Là, je prends l'exemple d'un jeune en cuisine, qui était super bien en termes de technicité et tout, mais en termes de gestion, stocks et tout, c'était la cata : en une semaine, il nous a rempli une poubelle supplémentaire* ».

Des recrutements dans l'urgence

Les recrutements se font le plus souvent dans l'urgence, pour pallier un départ imprévu ou pour faire face à des événements, et se doivent d'être le moins coûteux possible, étant donné la taille de ces structures. Le correspondant hôtellerie-restauration de Pôle emploi estime ainsi que « *surtout les petits établissements, ils sont souvent dans l'urgence : "Mon cuisinier m'a lâché, en ce moment c'est moi qui suis à la cuisine, entre deux coups de feu je vous appelle pour que vous m'envoyiez quelqu'un sous huit jours", ça c'est très courant* ».

L'accès rapide à des candidatures de qualité constitue dès lors un enjeu majeur. En conséquence, les établissements essaient d'activer les canaux qu'ils estiment les plus efficaces pour pourvoir le plus vite possible les emplois vacants. De fait, ils actionnent en premier lieu leurs réseaux professionnels ou de proximité et ceux de leurs salariés. Ils puisent aussi, le cas échéant, dans les candidatures spontanées qu'ils ont gardées en réserve. Enfin, des partenariats avec des établissements scolaires et le CFA tendent à être réalisés pour accueillir des jeunes qualifiés pour les emplois du secteur et constituer un vivier de professionnels sur lequel les professionnels aimeraient pouvoir compter.

Les canaux mobilisés : priorité aux réseaux et aux candidatures spontanées

Nous avons vu que les indépendants ont des besoins de main-d'œuvre récurrents et cherchent quasi exclusivement à recruter des employés⁴², fiables, immédiatement opérationnels, au moindre coût et dans un temps le plus réduit possible. Tous nos interlocuteurs font état de difficultés, qui sont plus ou moins intenses, surtout pour les métiers professionnels (cuisiniers, serveurs, voire réceptionnistes), selon les périodes et l'importance de leurs besoins.

Ces caractéristiques expliquent largement la spécificité des canaux mobilisés et, de fait, l'importance accordée aux réseaux et aux candidatures spontanées.

Nous distinguerons ici les canaux mobilisés pour les recrutements de professionnels permanents et ceux qui sont mobilisés pour le recrutement de non permanents (saisonniers ou extras). De fait, la différence entre les deux est relativement faible, le recours aux canaux endogènes étant largement prédominant. Mais les recrutements de saisonniers et d'extras passent parfois par un autre chemin, davantage marqué par la mobilisation de canaux exogènes.

⁴² Nous n'avons eu qu'un exemple de recrutement de responsable d'exploitation dans notre enquête, avec des informations très parcellaires.

Des canaux largement endogènes pour les recrutements de professionnels permanents

Pour les recrutements de professionnels permanents chez les indépendants, les formes endogènes de **cooptation** entre pairs se pratiquent largement. Dans ce secteur marqué par l'idéal artisanal et les logiques de métier, les canaux de recrutement les plus spontanément mobilisés sont les réseaux informels de professionnels.

Les petits indépendants et les groupes régionaux fonctionnent encore largement sur ce modèle, dans la mesure où « *oui, la plupart des restaurateurs sont issus de l'école hôtelière ici, où on s'est croisés, on se connaît* » [GR1]. Le réseau fonctionne, les responsables s'appellent quand ils ont des départs et donc des besoins de recrutement. Mais cette méthode n'est pas toujours efficace quand il s'agit de recruter des professionnels qualifiés : « *Le bouche à oreille, les réseaux, ça ne marche pas, parce que quand on en a un bon, on le garde.* » [IND3] De plus, recommander quelqu'un, ou au contraire le déconseiller, n'est pas toujours facile : « *Oui, quand on s'appelle, on ne se dit pas toujours la vérité, quand j'ai un collègue que je ne connais pas. Alors, quand j'ai un collègue que je connais bien, je vais lui dire : "écoute, non, tu peux le prendre, mais fais gaffe, il y a ça et ça qui ne va pas", mais après, entre guillemets, c'est toujours pareil, vous n'avez pas le droit, forcément. Vous n'avez pas le droit de casser quelqu'un.* » [IND2]

Mais les candidatures peuvent provenir aussi des réseaux de proximité ou des « liens forts » du personnel en place. Le bouche à oreille fonctionne ainsi en interne, quand un membre du personnel propose une de ses connaissances au recruteur. Cette mise en relation constitue un vecteur efficace et prisé par les employeurs. Elle présente en effet l'avantage de fournir des « candidatures appropriées »⁴³ : « *On part du principe que du moment que quand quelqu'un recommande une personne, (...), quelque part vous avez une forme d'engagement, une forme de responsabilité, vis-à-vis de la personne que vous allez envoyer, c'est pas pour ça que la personne va l'embaucher, mais en tout cas, vous n'allez pas envoyer quelqu'un pour lequel vous pensez qu'il n'a aucune compétence et pour lequel du coup vous serez en porte à faux vis-à-vis d'autres personnes.* » [GR2]

Les **candidatures spontanées** constituent un canal qui est aussi apprécié par les indépendants. Elles arrivent par courrier ou sont directement déposées dans les établissements et remises en main propre au responsable, qui puise dans ce vivier en fonction de ses besoins. Elles constituent une mise en relation simple, directe, rapide et peu coûteuse, et donc le canal optimal pour les indépendants qui doivent faire face à l'urgence dans un contexte de minimisation des coûts.

Restent qu'elles sont peu nombreuses dans ce segment confronté à des tensions fortes, notamment sur le marché du personnel qualifié.

Les **offres d'emploi** constituent un autre vecteur utilisé par les indépendants pour rechercher des candidats. Elles peuvent être affichées, dans l'établissement, ce qui permet de provoquer des candidatures spontanées, et de voir rapidement les candidats, ou diffusées dans la presse locale, ce qui allonge la mise en relation et augmente son coût. Cette méthode a été longtemps prisée par les établissements parce qu'elle leur permettait d'élargir leur vivier. Mais les indépendants y ont de moins en moins recours, en raison de l'augmentation du coût des annonces et des tensions sur le marché du travail : les réponses sont peu nombreuses et souvent hors profil : « *je vois, là on essaie de faire un recrutement pour la cuisine, on a eu aucun, on a eu trois CV déjà, on annonce dans les DNA au niveau régional, on a eu trois CV et sur les trois CV aucun qui était du métier* » [IND2].

Les offres diffusées par internet constituent un support plutôt rare chez les indépendants. De fait, même si la plupart d'entre eux ont un site internet, il ne sert généralement qu'à présenter l'établissement ou à donner des informations pratiques. En revanche, certains choisissent de diffuser leurs offres sur les sites de petites annonces gratuites, qui ont une rubrique « offres d'emploi », pour limiter les coûts, accélérer le processus de diffusion des offres et élargir le vivier. Parmi les petits

⁴³ Selon l'expression de Marchal et Rieucou (2010, p. 50).

établissements, IND3 a de plus en plus recours à ce canal : « Avant, je passais des annonces dans DNA⁴⁴, qui me coûtaient une véritable fortune et maintenant, depuis six mois, je passe des annonces dans le Bon Coin. C'est comme ça que j'ai trouvé ma serveuse, et si je ne me trompe pas, mon ancien réceptionniste. »

Pour le recrutement de personnel permanent, le recours aux **intermédiaires** est peu fréquent, et il ne concerne le cas échéant que l'intermédiaire public. Pour les groupes régionaux, c'est un canal parmi beaucoup d'autres, qu'ils mobilisent parfois, *via* un contact direct, quand ils ont des besoins qui n'ont pas un caractère d'urgence. Pour les petits établissements, il n'y a guère de relations suivies avec l'opérateur public de placement : « Il passe tous les ans, (...) on se débrouille entre nous » [IND1], et Pôle emploi est mal vu a priori : « L'ANPE, quand ils trouvent les annonces, ils me téléphonent et ils me demandent s'ils peuvent la mettre. Mais sinon, moi je n'appelle jamais l'ANPE. Parce que là c'est du grand n'importe quoi. »

Cette situation s'explique, selon nos interlocuteurs à Pôle emploi par le fait que les petits établissements sont souvent dans l'urgence : « Mon cuisinier m'a lâché, en ce moment c'est moi qui suis à la cuisine, entre deux coups de feu je vous appelle pour que vous m'envoyiez quelqu'un sous huit jours. » Mais elle tient aussi et surtout à des questions d'images : celle des demandeurs d'emploi, et celle de Pôle emploi : « La première réticence qui me vient à l'esprit, c'est une question d'image. Les habitudes ont la vie dure, et forcément, on ne se ment pas, on sait très bien qu'on a une image de service public, avec tout ce que ça peut générer de représentations négatives autour de la fonction publique, autour de la qualité de service (...). Après, (...) on entend beaucoup plus facilement parler des recrutements qui ne se passent pas bien que de ceux qui se passent bien, même si, heureusement, il y en a beaucoup plus qui se passent bien. Et c'est pour ça que le partenariat avec des institutions comme l'UMIH ou la région Alsace ou de grands groupes, tels que le groupe Accor, nous font beaucoup de bien, parce que ce sont des vecteurs d'information et tout le crédit qu'ils peuvent apporter au fait que ce soit eux qui le portent, pour nous c'est très important. Après, les réticences, il y en a qui viennent de là. »

Il reste enfin un canal de recrutement, **l'apprentissage**. Ce vivier est principalement entretenu dans le cadre de relations avec le CFA de la région, et par le biais de l'accueil d'apprentis en cours de formation, l'interface étant assurée par le syndicat professionnel de rattachement (pour l'Alsace en l'occurrence, le groupement régional de l'UMIH).

Il est souvent utilisé par les indépendants parce qu'ils font partie du segment artisanal de l'hôtellerie-restauration traditionnelle où la logique de métiers domine largement. Ainsi, GR1, GR2 et IND3 embauchent régulièrement des apprentis, en cuisine et en salle. Ils les recrutent directement : « quand ils sonnent à la porte, au feeling » [IND3]. Ce canal constitue un vecteur prisé par les indépendants, et ceci d'autant plus qu'il est relativement peu coûteux. Mais il est chronophage pour les tuteurs et peut être source de tensions à l'intérieur des équipes quand les jeunes manquent de motivation ou quand ils sont mineurs : « Et les apprentis, en fin de compte, mon personnel ne les veut plus. Parce que, l'année dernière, on a eu un apprenti, ça s'est mal fini, et le gamin, le personnel m'a dit qu'il devenait impossible, ils m'ont dit : "ça nous dérange pas que vous soyez responsable dans la formation, mais on ne veut plus de mineurs, parce que c'est tellement de contraintes et plus d'apprentis parce que ces jeunes-là sont dans des positions : le gamin vous répondait". » [IND1]

Des liens forts existent aussi avec les établissements d'enseignement hôtelier. Les indépendants prennent régulièrement des stagiaires scolaires, mais ils regrettent que la durée des stages ait été beaucoup réduite, et que la formation soit trop théorique : « Moi, j'ai aussi passé ce certificat d'aptitude au professorat parce que je me rends compte, j'ai l'impression qu'on est totalement à côté de la plaque dans la formation dans l'hôtellerie-restauration. Parce que c'est bien joli de découper un pamplemousse avec une fourchette et un couteau, mais il faudrait d'abord apprendre aux

⁴⁴ Les Dernières Nouvelles d'Alsace, le quotidien de la région.

gens à dire “bonjour”, à se tenir correctement, peut-être mettre un petit point un peu plus sur les langues ... de connaissance et de métier. » [GR1]

Des canaux exogènes à la marge, pour les saisonniers et les extras

Les recrutements de **saisonniers** peuvent suivre d'autres chemins, davantage marqués par la mobilisation de canaux exogènes : *« Alors [pour les saisonniers] c'est beaucoup Pôle emploi, on a un contact direct chez Pôle emploi, où, dès que nous avons besoin de personnel, on lui soumet bien sûr les demandes de personnel. C'est le premier vivier. » [GR1]*

Malgré tout, le recours à des canaux extérieurs à la profession pour cette catégorie de salariés demeure marginal. En effet, l'endogénéisation du recrutement tend à dominer, dans la mesure où le processus de recrutement des saisonniers d'une année sur l'autre passe par des formes de fidélisation qui limitent l'incertitude de leur renouvellement : *« Je dirais qu'un tiers de saisonniers reviennent (...). Après la première saison qui dure de mars à septembre, la plupart du temps nous faisons signer les contrats à des gens qui vont revenir la saison d'après fin décembre. Il y a une interruption en janvier et février, et reprise des mêmes personnes en mars s'ils ont donné satisfaction. » [GR1]*

Pour le recrutement d'**extras**, c'est le bouche à oreille, les réseaux professionnels ou les « liens forts », qui sont le plus fréquemment mobilisés. Les étudiants constituent un vivier important pour pourvoir des postes de serveurs. Ils sont recrutés par petites annonces, au Crous notamment, ou lorsqu'ils se présentent dans les établissements. Les étudiants sont appréciés pour leur disponibilité, leur capacité à apprendre vite, voire leur expérience professionnelle dans le secteur. Ainsi, chez GR1, on estime que *« les étudiants ont très souvent plus d'expérience que certains qui sortent d'écoles d'hôtellerie-restauration. Moi, j'ai vu des étudiants qui ont fait des séries de sept ou huit restaurants, peut-être sur des petites périodes, mais à chaque fois avec le certificat de travail qui va bien, et à chaque fois bonne finalisation, tout ça pour compléter leur fin de mois, et en même temps ils deviennent professionnels ».*

Mais on peut noter que, dans la période récente, les restaurateurs indépendants ou les traiteurs tendent de plus en plus à faire appel à l'**intérim**, dont la part reste marginale dans les flux de recrutement. Dans le secteur HCR, l'intérim est cinq fois moins utilisé que dans l'ensemble des secteurs⁴⁵. Mais il affiche une progression certaine. Les demandes de personnel « spot » sont de plus en plus fréquentes, au point qu'un marché s'est constitué. L'intérim constitue un vecteur surtout prisé par les traiteurs pour la satisfaction de ce genre de besoins. De fait, leur activité se confond avec l'exceptionnel. Mais les groupes régionaux et les petits établissements ont également recours à ce canal qui leur permet de gagner du temps et d'élargir leur vivier.

L'évaluation et les critères de recrutement

L'évaluation et les critères de sélection mobilisés chez les indépendants présentent une grande homogénéité, au point que « le recrutement de référence », décrit par le responsable de GR1 (voir extrait ci-dessous), constitue l'archétype du mode de sélection des candidats que nous avons pu reconstituer dans les différents établissements.

La question de la formation n'y est pas évoquée, mais nous verrons plus loin que le diplôme ne constitue un signal fort que pour les recrutements de cuisiniers.

⁴⁵ 4 % contre 20 % dans l'ensemble de l'économie. Source : Dares-Exploitation Unedic- Céreq-PSB-HCR-2005-2007.

Encadré 3. Focus sur un « recrutement de référence » chez GR1

« Ben, si on prend à partir de A, je dirais que la présentation de son dossier de candidature est importante. La présence d'une photo est toujours plus professionnelle et on va dire plus cadrée. Pas dans le choix du visage, mais dans la façon de se présenter. On a beau parcourir un CV, si la photo est souriante et même rigolote, j'aurais plus de plaisir à le parcourir qu'un simple polycopié posé comme ça.

Ensuite, il y a toujours la plupart du temps un premier contact téléphonique, qui pour moi est intéressant, parce que je vois de l'autre côté comment réagit l'autre personne, si elle est plutôt en retrait, en se laissant poser des questions, ou si elle serait plutôt avenante vers moi en me disant : "eh bien vous savez, je suis disponible tout de suite, et si vous voulez bien me rencontrer, je suis prêt à venir dès que vous avez un peu de temps." Ça, c'est une phrase qui pour moi est type, qui me paraît passe-partout, et qui semble tout à fait opportune à ce genre de contact. Il n'y en aurait pas énormément d'autres, c'est à ce moment-là qu'il faut sentir que la personne est disponible et prête à travailler. C'est mon indicateur premier, ensuite, je rencontre la personne (...).

La présentation (...) est importante, ça peut être des cols de chemise, des manches un petit peu sales, des ongles coupés net et propre, le sourire doit être là, même s'il est, heu, on n'a pas non plus besoin d'être énorme, mais le premier visuel est toujours important (...)

Ensuite on va s'installer et on va voir comment se déroule l'entretien, la plupart du temps, je me présente d'abord, pour prendre la parole en premier et s'il y a hésitation, au moins j'aurais pris la parole en premier et je me serais présenté, et je finirais, maintenant, vous me le demandez comme ça, je pense que je finirais par : "que recherchez-vous ?". Alors après, les réponses peuvent être différentes chaque fois : "je veux travailler", "je voudrais rejoindre un grand restaurant", "mon CV n'est pas très fourni mais j'essaie de faire plusieurs expériences concluantes, et quand j'ai vu votre restaurant, j'ai eu envie d'y travailler". Voilà, ça c'est le genre de profil qui déjà commence bien, plus que : "je cherche du travail, j'en trouve pas". Il y a le côté aussi un peu optimiste, positif, qui doit ressortir, parce qu'on sait qu'ensuite, après, dans les équipes, ça tournera aussi tout de suite mal...

Après, je dirais que le phrasé est très important aussi, quelqu'un qui saura aligner trois belles phrases l'une après l'autre saura bien parler à un client. Ou au contraire, s'il y a un souci, saura s'en dépatouiller, et saura prendre les devants pour s'excuser (...) et trouver quelque chose qui puisse compléter ce souci (...).

Et puis les langues, c'est très important, je n'arrête pas de le répéter à tous les serveurs, plus vous parlez de langues, plus vous pourrez côtoyer des clients, plus vous aurez de pourboires, et quelqu'un qui manipule sept langues avec sept nationalités différentes qui se présente dans un restaurant et en les accueillant dans leur langue maternelle, c'est important on peut les dépanner, on peut leur dire ce que c'est, on peut les guider, ils reviennent. C'est ça, l'objectif. »

Quelles que soient les entreprises, les outils utilisés pour recruter chez les indépendants ne sont pas très variés. L'entretien *de visu* constitue le support d'évaluation le plus utilisé, et de fait, le premier contact, le « premier regard » jouent un rôle essentiel dans la décision de recruter.

L'évaluation du candidat passe cependant par plusieurs étapes, l'examen du CV constituant un point d'entrée incontournable dans le *processus* de recrutement.

Le CV : un premier filtre

Les CV sont examinés avec attention. Pour les emplois de **cuisiniers**, un premier tri est effectué sur la base du diplôme, le **CAP**. Il s'agit du critère préalable, condition nécessaire mais pas suffisante dans la mesure où le « ressenti » du recruteur quant à la personnalité du candidat est, comme nous le verrons, déterminant.

Pour tous les autres, l'absence de diplôme dans le métier, ou de formation, ne constitue pas d'obstacle rédhibitoire au recrutement. De fait, la **motivation** constitue souvent le premier élément qui retient l'attention des recruteurs : *« Comme je dis, c'est plutôt des gens motivés (que je recherche). Que moi, quelque part, qu'ils n'aient même pas de diplôme, dans la profession, on sait*

faire pour valoriser les gens et pour les faire évoluer, comme je vous disais, ce jeune qui était en plonge qui a progressivement évolué dans l'entreprise. » [IND2]

Au stade de l'examen du CV, c'est déjà le *feeling* qui permet de l'apprécier, selon plusieurs de nos interlocuteurs. La motivation se reconnaît à la manière de présenter le CV, à l'intérêt manifesté pour le poste, à l'envie de s'intégrer dans l'entreprise.

L'expérience dans le métier peut aussi constituer un atout pour le candidat, quand le futur salarié doit être immédiatement et pleinement opérationnel sur un poste sensible. Mais ce critère n'est pas décisif pour tous les emplois. Les personnes qui débutent, qui sont un peu vierges dans le métier ne sont pas écartées d'emblée : « ... pendant des années et des années, j'ai travaillé avec des gens qui n'étaient pas du tout de la profession, parce que je trouvais qu'ils avaient un regard neuf sur la profession » [GR2].

Mais lorsque les CV sont équivalents, même quand les candidats sont nombreux, ce qui est rarement le cas dans ce segment, c'est l'**entretien** qui va jouer un rôle décisif

L'entretien : un jugement porté sur le comportement du candidat

L'entretien téléphonique peut constituer un premier filtre, comme le montre l'extrait d'entretien de GR1. Il permet d'avoir une toute première appréciation sur la personnalité du candidat.

Pour les emplois de réceptionnistes, ce premier outil de sélection peut être rédhibitoire. Chez IND3, il s'agit du critère préalable : « Pour le poste de réceptionniste, si l'élocution n'est pas correcte, déjà au téléphone, ce n'est même pas la peine. » Pour la responsable de IND1, « le téléphone, nous, c'est super important. Et le premier truc, c'est le M'sieur – dame, aussi, je leur apprend "Bonjour Madame, bonjour Monsieur". Ça, c'est quasiment pour tous, il faut que je leur réapprenne ça. »

Une fois cette étape passée, c'est l'entretien *de visu* qui constitue l'outil de sélection décisif. Les recruteurs cherchent alors à détecter la personnalité du candidat, pour apprécier son adéquation avec les qualités requises par le poste, et celles qui sont présumées être attendues par le client.

Il est en général, rapide : « cinq minutes » annonce un directeur d'établissement indépendant (-IND2). De fait, tous nos interlocuteurs affirment qu'avec l'habitude acquise, ils sont en mesure de se faire très rapidement une idée sur la personnalité du candidat. La présentation de ce dernier joue ici un rôle primordial.

Les mêmes mots, les mêmes attentes reviennent dans la bouche de tous nos interlocuteurs : « Pas habillés, pas maquillés, pas coiffés, c'est pas possible. » [IND]) « Des ongles coupés, net et propre. » [GR1] C'est la **présentation**, de fait le physique et l'apparence du candidat qui sont évalués : « Bien évidemment, ce serait mentir que de ne pas dire qu'il y a un côté physique, voilà, on est dans des métiers d'accueil et de contact client, et qui dit contact dit avoir un minimum de tenue vestimentaire, et physiquement de rentrer dans certains critères que peuvent nous transmettre notre société. » [GR2]

Ces critères apparaissent essentiels, et peuvent même prendre le pas sur le diplôme requis : « Pour moi, les critères, c'est la langue, la présentation, le sourire ; le reste on apprend (...) Les filles en réception ont toutes un diplôme, mais rien ne vaut le terrain. » [IND1]

Le fait de bien parler français, la façon de parler, souvent même l'accent⁴⁶ sont autant d'éléments qui comptent plus que tout : « La seule chose que je leur demande au départ, c'est de se présenter correctement et de s'exprimer correctement sans parler de façon... impolie ou... etc. Ça, c'est clair que c'est la base pour moi. On a le droit d'avoir un accent, ce n'est pas un problème, hein, mais il faut pouvoir s'exprimer correctement vis-à-vis des clients. » [IND3] « Les gars, c'est pareil, juste propres, non, du moment qu'ils parlent bien et qu'ils présentent correctement, pas du "ouais" à

⁴⁶ Et ce n'est pas de l'accent alsacien dont parlent nos interlocuteurs.

toutes les sauces, ou du “z’y va”, je ne sais pas comment ils appellent ça... et malheureusement, moi c’est ce que je reprochais à l’école hôtelière, je suis toujours en contact avec le directeur technique, c’est apprendre aux filles et aux garçons à être présentables. C’est incroyable ce qu’on voit passer. Voilà ! » [IND1] Et de fait, la présentation, le comportement du candidat et la motivation affichée par le recruteur sont autant d’éléments, éminemment subjectifs, qui déterminent la décision d’embaucher ou de ne pas embaucher. À l’arrivée, c’est le ressenti du recruteur et son expérience qui emportent rapidement la décision.

Le terrain et la mise au travail constituent le test ultime des candidats. Pour certains, c’est l’essai, avant la signature d’un contrat de travail, qui permet au recruteur d’apprécier *de visu* la qualité des candidats, et de choisir, souvent en concertation avec les membres de son équipe, le meilleur candidat : *« Je définis un peu les différentes clauses qu’on a dans l’entreprise (...) Mais, en général, ce que je demande à la personne, c’est de venir faire un essai une demi-journée, pour que ...voilà, je veux dire, vous savez, on a, voilà, notre métier, je veux dire, c’est du réel, je veux dire, moi, je peux vous sortir une thèse sur la cuisine, et derrière ça, aller en cuisine, et puis savoir rien faire, je veux dire. » [IND2]*

Mais pour la plupart des indépendants, l’évaluation en situation ne se fait qu’après l’embauche, pendant la période d’essai, pour des raisons légales : *« Même pour un exercice, une mise en situation, je ne peux pas faire venir quelqu’un et le faire travailler ne serait-ce qu’une heure ou deux sans contrat. » [IND3]* Cette période permet au recruteur d’apprécier les capacités effectives de la personne recrutée, et sa capacité à s’intégrer dans l’équipe.

On peut dire en conclusion de ce tour d’horizon que, de manière générale, le *processus* de sélection du personnel chez les indépendants est à la fois simple et rapide. Les critères permettant d’apprécier la qualité du candidat et son adéquation au poste relèvent certes de compétences techniques pour les emplois de cuisiniers par exemple. Mais les critères comportementaux de savoir être, voire de savoir vivre, sont déterminants. Cette stratégie est totalement assumée par les recruteurs, qui invoquent « les nécessités du service », pour rejeter de manière rédhitoire les candidats qui ne correspondent pas à l’idée qu’ils se font du métier de l’hôtellerie-restauration et aux perceptions présumées des clients. Même si, par essence même, le recrutement pose la question de la sélectivité, ce type de pratique, le poids du « premier regard », de la motivation et de la présentation induit des risques non négligeables de discrimination directe ou indirecte.

Le recours au réseau constitue une autre source potentielle de discrimination, moins visible, et encore plus difficile à détecter. On connaît le caractère ambivalent des réseaux, qui permettent à la fois d’intégrer et d’exclure (Marchal et Rieucan, 2010). De fait, les réseaux entretiennent « l’homophilie », autrement dit des formes de rapprochement entre semblables au caractère ségrégatif dès lors qu’elles conduisent à la marginalisation des personnes ne pouvant pas s’en revendiquer. Les réseaux favorisent ainsi la force de liens faibles : ils contribuent à démultiplier les opportunités pour leurs membres, au risque de les voir cumuler les avantages au détriment de ceux qui n’en font pas partie.

Nos observations dans le secteur hôtelier nous ont amenés à affiner ce constat. De fait, dans la région étudiée, l’univers des professionnels fonctionne comme un microcosme à l’intérieur duquel tout le monde se connaît et les effets de réputation se construisent et circulent vite. Les indépendants se connaissent, se fréquentent périodiquement dans le cadre des opérations organisées par le groupement professionnel qui les réunit, mais également dans le cadre d’échanges plus informels entre anciens camarades de promotion ou entre pairs ayant fréquenté les mêmes écoles. C’est ainsi que, même si des formes de rétention de l’information se pratiquent pour des enjeux d’image, les langues ne manquent pas de se délier dès qu’il s’agit de repérer les « brebis galeuses ».

La dynamique de fonctionnement du réseau ne saurait pour autant favoriser les pratiques discriminatoires en tant que telles. Les effets de réputation se construisent à partir de performances susceptibles de contribuer à blanchir ceux qui en sont les auteurs. Les professionnels hôteliers qui ont exercé au sein d’établissements prestigieux à l’international ou qui ont satisfait à un certain nombre

d'épreuves du feu emblématiques du prestige de la profession bénéficient d'une cote d'amour qui fait oublier leur éventuelle couleur de peau indésirable. Mais les formes de fermeture des réseaux ne se jouent pas uniquement au niveau du professionnalisme, elles renvoient à des codes informels qui ne peuvent être acquis que dans le sillage d'une socialisation de longue haleine. Ainsi, les réseaux de professionnels mobilisent des codes au caractère largement cosmopolite. Mais il reste qu'en province, l'intégration dans le réseau passe également par l'affichage de dispositions attestant un fort ancrage local.

4. LE RECRUTEMENT AU SEIN DES CHAÎNES D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Les chaînes d'hôtellerie-restauration se montrent inégalement attractives. Selon que leurs marques se situent dans des prestations de haut de gamme ou de type « économique », elles attirent ou non les professionnels formés dans les écoles hôtelières et autres filières spécialisées du secteur. Des trois chaînes étudiées, seule CHA représente une marque d'hôtellerie-restauration de prestige et ses pratiques de recrutement rappellent, comme nous le verrons, celles des indépendants, notamment au niveau des canaux mobilisés (réseaux de professionnels). Mais au-delà des segmentations du marché du travail des chaînes, celles-ci présentent un certain nombre de caractéristiques communes en matière de gouvernance du recrutement. Elles réalisent, en amont, un travail de prospection auprès de viviers élargis et œuvrent à la formalisation des pratiques. Mais, dans un secteur où les volumes de recrutement sont structurellement importants tout en demeurant en partie imprévisibles, la fluidité du remplacement de la main-d'œuvre constitue un enjeu de première importance qui affecte les canaux mobilisés et la différenciation des *process* de recrutement entre managers et employés. Nous examinerons enfin les procédures d'évaluation à l'œuvre pour la sélection des candidats, ce qui nous amènera à souligner l'importance, aux côtés de l'examen des compétences requises par les emplois, du recours aux prédicteurs liés à la situation sociale des candidats dans les recrutements.

Les caractéristiques de la gouvernance du recrutement dans les chaînes hôtelières

Le recrutement tel qu'il est conçu et organisé dans les chaînes d'hôtellerie-restauration présente un certain nombre de convergences. De fait, leur taille et leurs métiers, relativement hétérodoxes au regard des traditions artisanales qui prévalent dans le secteur, les amènent à prospecter auprès de viviers élargis, ainsi qu'à se montrer sensibles aux thématiques de la « diversité » dans le recrutement. Les chaînes sont, de plus, amenées à se rendre attractives par des politiques d'emploi avantageuses. Pour autant, tous les salariés ne sont pas visés de la même façon par ces politiques. Les chaînes rationalisent leur travail de recrutement par la centralisation d'un certain nombre d'opérations concernant l'embauche des catégories d'emploi stratégiques et par une importante décentralisation pour les autres. Si cette décentralisation se montre fortement encadrée, elle s'inscrit dans des politiques qui cherchent à agir sur deux types de leviers : soit, en amont, en influençant les pratiques locales, soit, en aval, en les contrôlant au nom d'obligations à respecter. Se donnent alors à voir des politiques managériales plus ou moins marquées par le projet d'éduquer des opérationnels en première ligne.

La structuration de viviers

« Pour imaginer autre chose qu'un turnover à trois chiffres, vous êtes tenu d'avoir une qualité de recrutement tournée vers des personnes qui vont avoir plaisir à travailler dans ce métier, et en vous faisant aider, ou par l'Éducation nationale, ou par l'ANPE. » [responsable RH, CHC] Cette entrée en matière d'un ancien directeur RH de CHC⁴⁷ illustre bien l'enjeu : la lutte contre le *turnover*

⁴⁷ Ce DRH a dirigé et imprimé sa marque sur la « direction du développement humain » de CHB pendant près de douze ans jusqu'en 2010.

passer, pour les chaînes, par la recherche de candidats formés ou à former à des métiers atypiques. En amont du recrutement, elles construisent des partenariats pour élargir leurs viviers aux jeunes diplômés et aux demandeurs d'emploi.

Le « vivier Éducation nationale »

Pour toucher les jeunes diplômés, deux des chaînes étudiées (CHA et CHB) misent sur l'Éducation nationale : « *Oui, ça serait dommage de se priver de ce public-là qui a fait le choix de ce type d'études et qui sort formé et plutôt bien formé à nos métiers* », mais selon des approches sensiblement différentes. Pour CHA, l'objectif est tout d'abord « *d'attirer et capter les jeunes en fin d'études* » par le biais d'un partenariat signé au plan national et décliné régionalement. Trois types d'actions sont menées dans ce cadre, qui peuvent varier selon les priorités locales : « *des présentations du groupe dans ces écoles hôtelières* », mais également des « *immersions d'une journée pour les bacs technologiques hôtellerie dès la 2^{nde} pour leur permettre de voir : "est-ce que j'ai fait le bon choix, est-ce que je me sens à l'aise dans le milieu hôtelier ?"* Alors, c'est de très courte durée, mais ce sont des bacs très spécifiques et ça peut aider à l'orientation ». Enfin, ce partenariat permet à CHA d'intervenir sur l'offre de formation en lien avec ses métiers : « *Chaque région a signé un partenariat régional, ou académique, en y mettant les champs sur lesquels ils avaient envie de travailler, qui peuvent être l'orientation, la création de formations spécifiques qui peuvent correspondre à un besoin régional* ».

La chaîne CHB a conçu le même type de partenariat pour favoriser l'alternance et la connaissance de la marque auprès des jeunes formés. Faute d'avoir pu enrôler la branche HCR dans cette démarche, elle a développé un partenariat en solo avec l'Éducation nationale. La promesse de carrière joue également ici pleinement pour attirer des jeunes de tous niveaux de formation : « *... et maintenant à la licence. Et même plus. Puisque nous avons aussi les master tourisme, nous nous sommes tout de suite branchés... Pour ceux qui ont compris qu'il n'y a pas que le clinquant, qu'on peut être très rapidement adjoint et puis directeur ou directrice d'un vrai restaurant avec toute la palette des responsabilités de ce restaurant* ». Dans la chaîne CHB, où les structures régionales sont relativement légères, le DRH s'est impliqué directement dans les régions pour affirmer la nécessité de ces rapprochements directs entre restaurants et établissements éducatifs : « *L'idée c'est de faire en sorte qu'entre un établissement qui forme et CHC, à proximité, nous devons avoir une connexion, pour que ce type de restauration, si ça fait plaisir à deux-trois jeunes qui suivent cette filière, ils puissent intégrer un stage pour que l'alternance prenne corps. Alors ça, ça marche mieux quand le ministre signe et que le rectorat signe. Alors, parfois, ça marchait sur le rectorat mais pas sur les établissements, et parfois c'était l'inverse.* »

Le vivier « demandeurs d'emploi »

Les trois chaînes étudiées ont également conclu des partenariats avec Pôle emploi (PE). Tous se présentent selon la même configuration d'un accord national décliné à l'échelle locale ou régionale. L'élargissement du vivier de candidats passe par l'établissement de relations de proximité avec l'opérateur public et par l'usage de la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui suppose la conception d'exercices propres à chaque chaîne. Chez CHB, un accord a été signé en 2000, décliné localement « *avec des contrats de services qualité au niveau local entre un site PE et un restaurant* », sachant que la MRS ne concerne pas seulement les recrutements des hôtes et hôtesse mais également, depuis peu, les postes d'adjoints. L'accord signé avec la chaîne CHA s'est traduit par un accord de diffusion automatique, auprès de Pôle emploi, des offres d'emploi publiées sur le site de recrutement de la chaîne : « *une offre déposée sur [notre site] va être lisible de l'externe mais aussi depuis chez Pôle emploi et Pôle emploi nous fait une sélection des candidats par rapport à l'offre déposée. Ou, en tout cas, permet à tel ou tel candidat de déposer sa candidature* ». CHA revient, en outre, de s'appuyer sur Pôle emploi pour la mise en œuvre de ses engagements en matière de diversité, notamment dans le cadre du Plan Espoir Banlieue : « *Pour répondre à la diversité,*

nous demandons à Pole emploi lorsqu'on dépose une offre de nous adresser des candidats pour Espoir Banlieue, pour être sûrs d'avoir un flux, et pour pouvoir les identifier, parce qu'on en est bien incapables. » Enfin, la chaîne CHC a signé en 2010 un « *partenariat global en faveur des demandeurs d'emploi les plus vulnérables* », pour élargir ses cibles de recrutement notamment via la MRS « *y compris pour le recrutement de managers* », également via des actions en faveur de la diversité à destination des seniors, des travailleurs handicapés, des jeunes issus des zones urbaines sensibles, ainsi que des jeunes demandeurs d'emploi à l'aide de contrats de professionnalisation et d'apprentissage.

Le vivier « diversité »

La diversité se présente ainsi, pour les chaînes, comme une opportunité d'élargissement de leurs viviers, ce qui se traduit par des accords avec Pôle emploi ou avec chacun des opérateurs intervenant dans ce domaine. C'est ainsi que chez CHA, « *On est signataires de tout ! (rires)* » : *chartes de l'apprentissage et de la diversité, partenariat avec les « écoles de la deuxième chance »⁴⁸, partenariat avec le Pôle emploi, accord entreprise avec l'Agefiph sur le volet "travailleurs handicapés" ».* De la même façon chez CHC, la diversité offre un vivier en cours de structuration : « *La diversité, ça existe chez CHC depuis toujours, on a cinquante-huit nationalités différentes, maintenant, il faut la structurer. Il faut structurer la diversité chez CHC, donc on a signé la charte de la diversité l'année dernière, et on travaille à obtenir le label pour la fin 2011, 2012.* » Partenariats, chartes, engagements de tous ordres : cette implication des directions RH des chaînes va de pair avec une rationalisation de l'organisation du recrutement.

Organisation et enjeux du travail de recrutement

La structuration de ces viviers s'inscrit dans un travail de conquête de nouvelles cibles de recrutement qui ne passe pas seulement par des politiques de communication mais également par des politiques d'emploi qui se veulent attractives. Certes, l'affirmation d'une identité forte et séduisante suppose, pour les trois chaînes étudiées, de travailler leur image de marque. Mais elles misent surtout sur la qualité de l'emploi, en offrant des CDI et des promesses de carrière dont les modalités varient selon les cibles de salariés visés. De fait, une division du travail les conduit à dissocier les recrutements de l'encadrement (managers ou adjoints de direction et directeurs) des recrutements d'employés. Ces derniers sont totalement décentralisés et confiés aux responsables d'exploitations, tandis que les directions des ressources humaines interviennent systématiquement pour les recrutements de l'encadrement, en collaboration avec les directeurs d'établissements et les directeurs régionaux pour les directeurs.

Promesses de carrières pour jeunes managers

Les chaînes de restauration économique (CHB) et rapide (CHC) recrutent en moyenne annuelle dix directeurs et de cent et cent cinquante adjoints ou managers. La centralisation des campagnes de recrutement atteste l'enjeu de création d'un marché interne pour cette catégorie de salariés. Toutes les chaînes promettent à leurs candidats d'accéder à une direction d'exploitation. Chez CHB, les adjoints, ciblés au niveau bac + 2, seraient appelés à devenir leur propre patron par le biais de la franchise : « *Alors certes, c'est pas un prestigieux deux ou trois ou quatre étoiles, mais c'est une vraie entreprise et, en plus, derrière, on a tout un tas d'exemples de directeurs qui sont devenus franchisés d'un restaurant CHB qu'ils ont créé.* » Pour les recrutements externes de directeurs, « *on est vraiment beaucoup plus exigeants* » et de fait, diplôme et expérience priment : « *on va cibler quelqu'un qui est plutôt bac +2 à +5, qui a déjà une expérience de gestion de centre de profit ou de management, soit dans le commerce, la distribution, la distribution spécialisée ou la restauration, avec une mobilité nationale exigée* ». Dans la restauration rapide, des ports d'entrée existent aussi

⁴⁸ CHA travaille dans l'est avec « l'EPIDE », institution de type école « de la deuxième chance », gérée avec le ministère de la Défense.

au niveau de l'encadrement. CHC recrute ses managers en externe soit sur la base d'une première expérience, ou par le biais de l'alternance (niveau BTS MUC ou licence pro notamment) et on estime qu'un « *manager recruté à l'externe devient directeur au bout de quatre ans* ». Mais les directeurs, le plus souvent issus de la promotion interne, sont également recrutés en externe : « *on va plutôt les chercher en chasse ou par des cabinets de recrutement* », ou encore – formule assez récente – auprès d'établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce ou hôtelières : « *On vise les bac +2, BTS ou les bac +4 ou 5, pareil* », en offrant un « *parcours responsabilisant et plus rapide pour être directeur de restaurant. On donne une opportunité au bout d'un an et demi à un jeune diplômé d'être directeur de centre de profit* ».

La mobilité de l'encadrement intermédiaire, mais également son *turnover* supérieur à 10 %, font de la constitution de viviers de candidatures un enjeu important des recrutements. De fait, la population de managers est assez convoitée. Dans la restauration rapide, la concurrence est rude : « *tous ces profils sont recherchés également en grande distribution, c'est le même type d'approche. Et on s'est aperçu aussi que même les entreprises, banques ou assurances allaient piocher chez nous pour recruter des bac+2 à vocation commerciale (...). C'était intéressant pour eux parce qu'ils sont adaptables, ils ont le sens de la hiérarchie, le sens des priorités, le sens du client, etc.* » On notera également que les candidatures sont d'autant plus difficiles à attirer qu'en cas de bonne conjoncture, les candidats ne se présentent guère dans les chaînes de restauration économique, dont l'image demeure peu attractive. Les directions des ressources humaines organisent alors des campagnes régulières visant à collecter et entretenir un vivier de candidatures au-delà des besoins exprimés, ceci d'autant plus que les managers sont recrutés non pour un restaurant mais pour la marque – ou à tout le moins « *pour un réseau* » régional comme chez CHB où l'« *on communique tout le long de l'année pour avoir un vivier* ». Il y a donc une relative déconnexion des campagnes de recrutement et des prises de postes effectives, les candidats recrutés étant entretemps envoyés dans un programme de formation pouvant durer de huit (CHC) à dix semaines (CHB⁴⁹).

Recruter ou promouvoir

Mais les chaînes recrutent également leur encadrement en interne, parmi leur population d'employés, étudiants ou non. Toutes pratiquent la promotion interne, mais selon des modalités différentes. CHA privilégie la logique du diplôme et du recrutement en bas de l'échelle : « *À l'externe, nous ne recrutons quasi que du premier niveau.* » Rattachée à un grand groupe international, la chaîne offre des perspectives de carrière managériale à des bac+2 qui débiteront systématiquement comme employés : « *On est du CAP au BTS, mais maintenant on se rend compte, en tout cas sur la région, que notre niveau de recrutement est situé sur du bac à bac +2, plutôt pas en dessous et pas trop au dessus* ». Dès lors, la carrière managériale se mérite. Comme l'indique cette responsable d'école hôtelière qui organise chaque année des forums de rencontres entre élèves et entreprises : « *Le nombre d'élèves qui ont eu des contacts avec le groupe CHA dans ce cadre là et qui maintenant dirigent des hôtels du groupe, c'est phénoménal. Et pourtant, il faut avoir du courage pour démarrer chez CHA, parce que la paye, en début de... même avec un BTS, le salaire n'est pas terrible.* » Il existe également un « *cursus adjoints* » pour la promotion interne d'employés et ce cursus tend à s'ouvrir à l'externe : « *Alors, il y a quelques tests qui se passent pas trop mal sur des écoles de commerce qui auraient la possibilité à travers leurs stages école de pouvoir accéder au cursus adjoint en direct, ou quasi en direct derrière leurs études.* »

Dans les chaînes de restauration économique, les exigences en termes de diplôme sont moindres pour des employés qui n'en sont pas moins appelés à évoluer. Ainsi, chez CHB, où des parcours de professionnalisation sont institués, 40 % des adjoints de direction sont issus de la promotion interne « *donc qui étaient soit employés soit même étudiants en CDI chez nous et qui sont passés sur des*

⁴⁹ Sachant que CHB poursuit cette formation initiale au sein d'un parcours d'accompagnement et d'intégration de cinquante-deux semaines en tout.

postes d'adjoints. Et ça, c'est un point fort qu'on souhaite maintenir ». Chez CHC, la promotion d'équipiers se pratique également, sous la forme d'un système de détection des potentiels : « (...) tous les équipiers qui ont trois mois d'ancienneté dans l'entreprise ont la possibilité de passer un test en restaurant, qui est un test qui lie la personnalité et quelle vision ils ont du poste de manager (...). Les personnes qui ont eu 60 % [à ce test] viennent en journée de mise en situation ». Ce dispositif mis en place en 2009, a permis en 2010 de recruter 40 % des managers, pour 60 % issus de l'externe.

Des employés flexibles avant tout

Les recrutements d'employés, réalisés de manière décentralisée, représentent un important volume d'activité. Le *turnover* élevé qui prévaut parmi eux (de 40 % chez CHA et CHB à 60 %, voire 100 % chez CHC) soumet les chaînes à des volumes de recrutements globaux de l'ordre, annuellement, de près de trois mille (CHB) à cinq mille recrutements (CHC). Les chaînes s'accommodent diversement de ce phénomène, emblématique de la restauration rapide. Toutes normalisent leurs relations d'emploi par des contrats de travail en CDI et nombre de garanties conventionnelles et avantages sociaux incitant à la stabilisation (13^e mois, mutuelle, etc.). CHB se distingue, sur ce terrain, par sa fibre sociale. Elle pratique depuis 1997 une politique d'association du personnel (80 % des salariés seraient actionnaires) et promeut un idéal d'éducation permanente, offrant des formations qualifiantes et des parcours de professionnalisation, qui permet aux employés de devenir « référent, moniteur, tuteur » avec accès, par la VAE, à des diplômes et certifications reconnus dans la convention collective. Reste que le *turnover* (40 %) n'a pas disparu. De fait, chez CHB comme dans l'ensemble des chaînes du secteur, les employés sont recrutés à temps partiel, la priorité étant donnée à une flexibilité propice aux emplois d'appoint. Ce caractère structurel du *turnover* et de l'absentéisme des employés conduit les chaînes à développer des outils visant à rationaliser les opérations de recrutement pour le compte des opérationnels.

L'appui aux pratiques de terrain

La rationalisation des recrutements d'employés s'adresse aux responsables opérationnels, souvent polyvalents entre leurs différentes activités commerciales, administratives et « RH ». Le recrutement constitue pour eux une activité non exclusive, qu'il importe de rationaliser tant du point de vue quantitatif que qualitatif. De fait, les dispositifs et outils proposés en appui au recrutement sur le terrain visent avant tout à planifier les opérations, faciliter l'accès aux canaux et aider à l'évaluation des candidats.

La planification des recrutements

Le bon fonctionnement des équipes sur le terrain suppose des recrutements au fil de l'eau, susceptibles d'être anticipés. L'enjeu est d'abord d'être en mesure de choisir le bon candidat car, avec « *le recrutement en urgence, vous n'avez pas trop le temps de trouver le candidat idéal* ». De fait, quand il y a urgence à recruter, le risque pour les managers est de « *faire des bêtises* », de prendre quelque chose qui coûte et de se tromper... « *ce qui est encore pire. Je dis toujours : "on ne recrute pas quand on a faim !"* ». Le recrutement demande également à être anticipé dans la mesure où l'arrivée d'une nouvelle recrue est toujours une source de perturbation potentielle de l'activité. La rationalisation du travail au sein des chaînes prévoit pourtant des temps de formation réduits pour les prises de poste. Mais l'enjeu est de faire face au *rush* dans de bonnes conditions et de ne pas décourager les nouveaux venus par de mauvaises expériences : « *Je veux dire que si la phase de formation, d'accueil, est faite, on a moins de chances, je dis pas qu'on est à l'abri, mais on a moins de chances de les perdre que si on fait ce que, moi, j'appelle de l'embauche pompier, c'est-à-dire qu'on attend le dernier moment, l'embauche dans l'urgence, c'est jamais bon !* »

Le recrutement requiert donc des outils d'anticipation pour planifier les recrutements et ne pas être pris de court. Pour ce faire, les chaînes dotent les établissements d'outils de prévision de leur be-

soins. Ainsi, chez CHC, *« on a un échancier d'embauches, c'est un document Excel qui nous donne les volumes d'heures à pourvoir. Par exemple, pour faire un CA de 7 000 euros, je sais qu'il faut cent heures de travail à répartir... Alors, si on dispose de quatre-vingts heures, il en manque vingt : il faut donc recruter un équipier pour vingt heures »*. Mais ces prévisions ne sont pas uniquement quantitatives. Chez CHB, on se félicite de disposer de programmes informatiques doublés d'une « carte d'expertise », permettant de savoir ce que dominent les employés comme activité parmi les quinze relevant de leur fonction, *« l'ordinateur nous compte les secteurs maîtrisés par les salariés, on sait précisément ce qu'il nous faut... »*. De plus, les outils de prévision intègrent les taux de *turnover* ou d'absentéisme, ce qui permet d'intégrer la variable « personnel » : *« Maintenant, on est dans la gestion prévisionnelle de l'absentéisme (...) Donc, je sais déjà mois par mois ce que je vais avoir comme besoin (...) combien j'ai de gens à recruter, à quel moment. »*

Des outils internes de mise en relation

L'accès aux canaux de recrutement est ensuite facilité par des modes d'organisation interne facilitant l'appui aux opérationnels pour la mise en relation entre offre et demande d'emploi. Toutes les chaînes offrent aux opérationnels des profils de poste standard pour diffuser leurs offres : *« En fait, dans toutes les marques ça se fait, mais, chez CHA, on a des profils de postes prédéfinis avec les grandes lignes [par le siège] et après, on adapte en fonction de notre établissement, mais ça c'est un outil déjà qui nous aide pas mal. »* De la même façon, les chaînes mettent à disposition des opérationnels des sites dédiés à l'emploi (CHA et CHB) qui offrent des outils de gestion des candidatures sur lesquels ils peuvent s'appuyer : *« sur notre site [CHB Jobs], c'est : "je dépose mon CV en trois clics", il laisse son numéro de téléphone, son CV »*. En revanche, le CV anonyme ne fait pas l'unanimité parmi les RH. S'il est proposé chez CHA et CHB, ce n'est pas le cas dans la chaîne CHC : *« Alors, moi, je ne pratique pas le CV anonyme parce que aujourd'hui, on n'a pas besoin de ça. Vous avez vu toutes les actions qu'on fait pour recruter des aptitudes et des compétences. Donc, à la limite, si une personne ne veut pas recruter telle ou telle personne, il va attendre l'entretien et ça va nous faire perdre du temps. »*

La mise en relation est également facilitée par la mobilisation de structures régionales relativement légères mais jouant un important rôle de relais pour l'accès aux viviers. La chaîne CHA possède ainsi une « direction des ressources humaines hôtellerie France », à laquelle est rattachée une « direction de l'emploi et des systèmes éducatifs » qui chapeaute huit « délégations régionales "emploi" ». Le rôle de ces délégations « emploi » est de *« déployer en région toutes ces chartes desquelles on est signataires »*, ceci pour l'ensemble des marques de la chaîne sur un territoire. Mais il est aussi de jouer un rôle d'intermédiation interne plus opérationnel, notamment pour les postes pour lesquels il existe régulièrement de gros besoins, comme c'est le cas pour les emplois de réceptionnistes en Alsace : *« Moi, je suis force de proposition sur les postes qui émergent de la part des hôtels (...) Je reçois, autant que faire se peut, les candidats qui, je pense, sont intéressants pour nous, de façon à faire des présélections. Alors ça peut être dans le vide ou en prévision de... mais ça peut être aussi parce que, sur la place de Strasbourg, j'ai besoin de quatre réceptionnistes. Donc là, j'active mes réseaux pour obtenir du CV, présélectionner sur la base du comportement, de façon à mâcher le travail aux exploitants. »*

Dans les chaînes de restauration économique, l'appui à la mise en relation passe davantage par des formes de mise en réseau à l'échelle régionale, visant à faciliter la mutualisation d'expériences. Chez CHB, quatorze réseaux régionaux de huit à quinze restaurants sont en place, chacun animé par un directeur régional et une assistante n'intervenant sur les recrutements qu'à la marge – et essentiellement pour les recrutements de managers. L'appui au recrutement vient d'experts centraux qui ont une double casquette d'experts nationaux et d'interlocuteurs régionaux, chargés de l'organisation des campagnes de managers. Mais il vient également de directeurs « référents », dénommés « directeurs recruteurs » ou spécialisés dans les relations « écoles » : *« Le recrutement n'est pas l'affaire de deux ou trois personnes. On a aujourd'hui quatre-vingts directeurs recruteurs »*

sur cent soixante-dix. (...) Ce sont ces référents qu'on a qui multiplient la puissance d'action au niveau du recrutement. »

Un scénario du même type est à l'œuvre chez CHC, qui présente dix directions régionales, à l'intérieur desquelles les directeurs de restaurant se rencontrent mensuellement au cours de réunions où *« on a toujours une partie où on va parler des hommes. Ça, ça va être pour les postes élevés [de directeurs et managers]. Après, pour tout ce qui est équipiers, ça va être direct entre directrices et directeurs »*. De fait, des formes d'entraides entre restaurants d'une même agglomération urbaine existent pour organiser des campagnes de recrutement ou pour se dépanner pour *« l'événementiel »*, qui *« est très dur à gérer, surtout pour les effectifs parce que du coup, là on a besoin de doubler le personnel, ça peut aller vite »*. On ne fait alors pas appel à des extras mais on se dépanne entre restaurants : *« on a la chance d'être plusieurs sur la même ville, on en profite et même avec notre collègue de Metz, quand elle a besoin de dépannage, on lui envoie du personnel »*.

Formation et gouvernement de la « diversité »

Enfin, toutes les chaînes ont mis en place des formations au recrutement pour les responsables opérationnels. Chez CHA, une formation a été créée au niveau de l'école de formation de la chaîne (*« l'académie »* CHA), surtout axée sur la conduite d'entretien : *« on apprend à recruter, à poser des bonnes questions sans être discriminants »*. Elle s'adresse aux délégués *« emploi »* régionaux mais aussi et surtout aux chefs de services et directeurs en charge du recrutement : *« C'est pas une formation obligatoire mais qui est vivement conseillée. »* Chez CHB, ces formations sont animées essentiellement par les *« experts recrutements »* du siège⁵⁰ et des *« directeurs recruteurs »* régionaux, à l'école de formation du groupe. Elles attirent l'attention des opérationnels sur la nécessité de ne pas décourager les candidats et d'améliorer la rapidité du traitement des candidatures : *« Nous devons toujours nous mettre à la place du chercheur de job, c'est le message qu'on fait passer aux directeurs : un chercheur de job, qu'est-ce qui peut faciliter sa prise de contact, ce qu'il attend d'une entreprise... essayer de simplifier sa démarche en tant que candidat. »* Elles sont également centrées sur les entretiens : *« C'est plus large que ça, on leur rappelle la politique, la volonté de CHB, le souhait de développer des viviers, la gestion prévisionnelle... tout ça, c'est abordé. Maintenant, on a des jeux de rôles où on va travailler sur les entretiens (...) trop souvent, les opérationnels, quand ils arrivent en formation, ils disent : "celui-là je ne le sens pas, je le sens bien", alors que c'est pas fondé suffisamment sur des critères objectifs. Donc, tout le travail de la formation, c'est justement d'aller au-delà de ça par des méthodes, des analyses »*. Des guides et fiches d'entretiens sont fournis aux opérationnels en appui à leur pratique.

Ces formes d'accompagnement rendent compte de deux types de *« gouvernement »* de la diversité dans les groupes. D'une part, un **gouvernement technocratique**, observable notamment dans la chaîne CHA. La diversité constitue pour la chaîne un ensemble d'engagements qui créent des obligations devant être satisfaites, ce qui suppose un appui et un contrôle a posteriori. Les délégations *« emploi »* mises en place au niveau régional ont pour rôle de *« faire prendre conscience aussi aux établissements qu'on est dans... On fait partie d'un grand groupe et qu'on a des obligations aussi, vis-à-vis de tous ces partenariats qui peuvent être signés, auxquels on ne peut pas déroger. Après, bien sûr, on ne peut pas recruter que des gens de l'école de la deuxième chance ou du Plan Espoir Banlieues, mais il faut aussi respecter nos engagements »*. De fait, la *« diversité »* se traduit par un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de suivi, susceptibles d'induire un rappel à l'ordre des établissements : *« Au niveau des seniors, pour l'instant, depuis que c'est signé, on n'a pas recruté de seniors. Enfin, si, notre handicapé comptait senior, mais c'est pas fait exprès. On ne se dit pas : "aujourd'hui, tiens, je vais recruter un senior". C'est, si on trouve la bonne personne, on la recrute, enfin, bon. Mais je pense qu'on sera amenés à le faire (...) parce qu'il va arriver un moment où on va nous dire :*

⁵⁰ Ou par une consultante externe mais ayant participé à la conception des formations.

"t'as pas ton quota de seniors" ». La diversité se présente ici comme un ensemble de contraintes réglementaires permettant pragmatiquement d'élargir le vivier en échange d'engagements à honorer.

D'autre part, la diversité peut faire l'objet d'un **gouvernement par les valeurs**, prenant appui sur des formes de promotion interne ou externe dont la formation n'est qu'un des leviers. Pour l'ancien DRH de CHB, « *c'est pas un concept qui me va, la diversité. Ce qui me va, c'est motivation et compétences* ». Il n'est donc pas question pour lui de promouvoir la diversité, l'organisation de sa « direction du développement humain » n'y a jamais fait référence. En revanche, l'enjeu est de lutter, dans l'entreprise, contre les discriminations. De fait, CHB revendique une politique de service à la clientèle fondée sur des valeurs humaines d'« amour des gens », de « partage », de « confiance », valeurs réaffirmées dans sa « vision 2020 » et qui rendent inacceptable toute forme de racisme envers les clients comme envers le personnel. Outre la formation, ce combat se fonde sur l'exemplarité de pratiques managériales qui doivent incarner les principes revendiqués. Mais il se fonde également sur un maillage visant à faire remonter en central les cas de discrimination pour mieux les combattre (voir encadré ci-dessous). Cette politique se montre d'autant plus offensive qu'elle vise également à « moraliser » des franchisés sur lesquels la chaîne dispose de leviers de sanction moindres.

Encadré 4. « Diversité » et gouvernement par les valeurs : Le dispositif « anti discrimination » de l'ex-DRH de CHB

Parler de politique de « diversité » à cet ancien DRH ne le satisfait pas : « *Alors tous les mots marqueteux m'ont toujours cassé les pieds.* » Il n'hésite pas en revanche à afficher ses convictions en matière de lutte contre les discriminations : « *Peu de temps après que je sois arrivé [dans l'entreprise], j'ai pu, c'était une chance inouïe, licencier un directeur qui avait tenu en réunion de recrutement des propos racistes. Et donc je m'en suis servi pour dire "stop"* ». Sa politique a, en réalité, consisté à mettre en œuvre des garde-fous contre les manifestations de racisme dans l'entreprise : « *Nous savons que nous avons des personnes qui ont une connotation proche du FN, et on leur a dit ; "pas de ça chez nous, vous avez le droit d'avoir des opinions politiques, mais par contre, dans vos équipes, que ça ne se ressente pas"* ». Ces garde-fous passent tout d'abord par la formation : « *Vive les différences, mais pas celles qu'on croit. Recruter dans l'équipe quelqu'un qui va avoir ci ou ça et que l'équipe n'a pas. (...) C'est ça que vous devez aller chercher dans la diversité* ». Mais ils passent également par un système de remontées d'informations via l'Éducation nationale, Pôle emploi, les syndicats, etc. « *Vous imaginez quelqu'un de l'Éducation nationale qui fait remonter à sa hiérarchie que le restaurant CHC de [ville X], par exemple, ne prend pas les basanés, si un jour on a ça, moi l'enseigne, je la démonte, après derrière* ».

La remontée d'informations va de pair avec un système de sanctions personnalisés. Que signifie en l'occurrence « *démonter l'enseigne* » dans une chaîne où les franchisés sont maîtres à bord de leur restaurant en matière de gestion des ressources humaines ? « *J'ai eu un point une fois chez un franchisé. Ça m'est remonté... soyons clairs, j'ai des relations très bonnes avec la CGT, ça m'est remonté par la CGT. Et ça m'avait été remonté en même temps par l'ANPE locale. C'était par rapport à quelqu'un qui aimait bien le typé blanc. Et attendez, moi ça me trouble, quand des Guéant ou des Hortefeux jouent là-dessus, parce qu'il n'a pas manqué de me le dire... et moi je lui dis : "attends, je suis sympa avec toi, je te le dis, parce que sinon, je vais te faire un coup comme je sais faire, je vais travailler avec la CGT pour que tu aies la CGT chez toi (...)" et tu vas voir ce que ça va être. Et là, je suis ton copain RH à qui tu dis que c'est ton entreprise. Eh bien, soit, ben tu vas te démerder avec la CGT. Par contre, la CGT, il faut que tu le saches, moi je vais les aider, parce que je te connais". Alors évidemment, ça calme !* »

Le maillage passe donc par le développement de relais qui permettent de placer les pratiques des restaurants sous le contrôle, sinon de représentants du personnel, du moins de salariés influents, comme le sont les formateurs : « *Ce qu'il faut, c'est ce réseau sur place de personnes qui vont être les contrepoids et encore une fois, principalement les personnes qui forment. Et si en plus ces personnes sont représentantes du personnel, c'est gagné. Quand vous avez une représentante du personnel qui a 45 ans, qui est formatrice, qui sait très bien que le patron, bon, les arabes, il n'aime pas beaucoup, et ben ça se dit. Et ça, c'est le maillage* ».

Une lutte contre les discriminations est également à l'ordre du jour au sein de la chaîne CHC, sous la forme de **pratiques de « sensibilisation à la diversité »** qui fonctionnent à l'exemplarité. La diversité est ici visible dans l'organigramme de la DRH, avec une personne spécifiquement « chargée de la diversité et du handicap ». Ses actions passent par une communication de deux types. En externe, la marque associe son nom à des initiatives en faveur de la diversité (*via* l'« IMS-Entreprendre pour la cité »), et du handicap *via* son adhésion à une association (« HANGAGES ») qui développe des actions culturelles dans ce domaine. En interne, l'enjeu est de se montrer ouvert à tous les profils et l'entreprise fait travailler, notamment au niveau de son siège, des personnes issues d'ESAT (Etablissements de service et d'aide par le travail) sur des postes aménagés ou lors de réceptions. Pour le responsable du recrutement, le constat de pratiques discriminatoires pourrait susciter un *casus belli* : « *s'il y en avait, je ne serais plus là ou en conflit avancé avec la personne. (...) Moi je n'en ai jamais vu et il vaut mieux pas* ».

Les canaux mobilisés : élargir ou réduire le sourcing

La division du travail entre acteurs du siège et du terrain ne se réduit pas à la prise en charge de cibles différentes. Elle se double de la mobilisation de canaux et de *process* différenciés, ce qui entraîne des usages contrastés des outils disponibles. De fait, les recrutements d'employés se montrent bien moins formalisés que ne le laissent présager les dispositifs mis à disposition des établissements. Les données de l'enquête *Ofer* montrent que pour 36 % des recrutements aboutis dans le secteur, il n'y a eu qu'un seul candidat. Loin de représenter une anomalie, ce phénomène gagne à être analysé au regard du coût du recours systématique au marché pour les recruteurs. Compte tenu de leur fréquence, les recrutements d'employés coûtent cher en temps à y consacrer, les opérationnels étant aspirés par un management multitâche. Dès lors, contrairement aux experts des directions RH, qui œuvrent à créer les conditions d'un choix en diversifiant les canaux, les opérationnels peuvent avoir intérêt à limiter le nombre de candidatures à traiter pour une plus grande fluidité du renouvellement des employés.

Multiplier les canaux pour un process contrôlé des recrutements de managers

Les campagnes de recrutement des managers s'appuient sur une mobilisation élargie de canaux. Chez CHB, les managers sont recherchés à l'aide de campagnes de communication « radio » ou de campagnes en restaurant, sachant que : « *L'année dernière, on avait même fait un petit peu de télé, mais vraiment moins que Mac Do. C'était juste qu'on avait une petite publicité CHB marketing sur le produit et, juste à la fin, on avait un tag où on marquait "CHB recrute des managers", et on donnait le site internet* ». Ces campagnes sont surtout régionales (« *un adjoint, on le recrute pour un réseau et pas pour un restaurant* ») mais également nationales : « *C'est récent qu'on fasse des campagnes nationales plus bruyantes, l'année dernière, en 2009, au lancement de notre plan TVA, on avait communiqué sur "CHB transforme la TVA en CDI"* ». Ces campagnes peuvent également articuler des outils de communication : « *en mai, on a une campagne radio sur trois jours, on a demandé à tous les restaurants [du réseau] de mettre des sets de plateau aux couleurs de la campagne de recrutement d'adjoints* ». Les campagnes radio attestent le ciblage préférentiel des milieux populaires (RMC, RTL) mais aussi de populations jeunes : « *cette année, on n'a communiqué que sur des chaînes plutôt de type Skyrock, NRJ, et Fun* ». Parallèlement, les offres d'emploi sont diffusées sur les « *job boards* ». Donc là, on a des partenariats (...) avec les quatre sites, Monster, Region Job, Cadres Emploi, etc., puisque c'est le vecteur incontournable pour ces postes ». Toutes ces opérations sont entièrement prises en charge par les experts centraux du recrutement.

Les campagnes de recrutement d'adjoints se poursuivent avec la « présélection des CV » et la « qualification téléphonique » : « *Donc, présélection sur CV par nous ou les assistantes de réseau, après les assistantes de réseau sont censées appeler le candidat quand on a repéré un CV qui nous intéressait pour aller valider les critères clés : est-ce qu'il a bien compris ce qu'était un adjoint de direction, est-ce qu'il est mobile régionalement, est-ce qu'il est conscient des contraintes horaires* ».

et est-ce qu'il les accepte, enfin, vraiment le minimum nécessaire ». Cette phase de « pré-qualification téléphonique » permet de dissiper les malentendus sur le contenu de ces emplois, susceptibles d'être perçus comme des postes administratifs : *« on le voit au niveau des CV qu'on peut recevoir, sur internet, on a souvent des CV d'assistantes de direction »,* alors que *« 80 % de son métier, c'est de l'animation de service, donc du terrain, de l'animation d'équipe, du développement du commerce au quotidien »*. Les candidats en phase avec le poste sont alors convoqués à un entretien de recrutement avec un « directeur recruteur » : *« C'est pas forcément un directeur qui recrute pour son restaurant, il recrute pour le réseau. Et si ça se passe bien, le candidat va voir un second directeur recruteur, donc entretiens croisés »*. Si les entretiens sont satisfaisants, le candidat passe ensuite un « test de personnalité », considéré comme un outil d'aide à la décision sur les dispositions du candidat en matière de communication et de management. Et si les résultats sont probants, le candidat est convoqué à un « dernier entretien de validation avec le directeur réseau ». De fait, au cours de ce processus de sélection, les experts « recrutement » n'interviennent pas *« sauf exception, pour un accompagnement sur un besoin spécifique dans l'entretien. Ce sont les opérationnels qui recrutent »*.

Au niveau national, sur une quinzaine d'offres d'emploi mises sur le marché chaque mois, les campagnes de recrutement ont permis depuis 2011 de réunir environ cinq cents candidatures, soit un peu plus de trente candidatures par offre d'emploi, *« alors qu'on était sur des tendances au double début 2010 »*. Reste qu'en général, on estime chez CHB que, sur cent candidatures, trente vont rester en lice pour la pré-qualification, vingt-cinq sont retenues pour entretiens et test, pour deux à trois candidats qui sont recrutés à l'arrivée, ce qui peut se revenir à cinquante candidatures pour un recrutement avec douze évaluations. L'enjeu d'élargissement du *sourcing* demeure, pour cette population d'adjoints, un enjeu fort pour les recruteurs, qui se tournent vers la MRS pour ne se priver d'aucun candidat : *« Quand on fait de la sélection de CV, une personne qui aurait un profil uniquement administratif, comptable, qui n'aurait pas été dans une relation de commerce ou de management, on ne va pas la sélectionner. Et je me dis qu'on passe peut-être à côté de profils intéressants malgré tout, donc la MRS peut élargir notre sourcing à ce niveau-là. »* L'idée est donc de généraliser le recours à la MRS, même si les candidats ne sont pas légion : *« Autant pour les postes d'employés, on nous apporte beaucoup de candidatures, autant pour les postes d'adjoints, c'est plus difficile. »*

On retrouve le même type de *process* chez CHC : les campagnes de recrutement de managers se déroulent en continu, « au fil de l'eau », dans la mesure où *« on ne sait pas calculer le nombre de personnes qu'on va attirer tout de suite »*. Et la refonte récente de sa stratégie de communication a conduit la chaîne à cibler résolument une population jeune réunie par des valeurs sportives : *« l'entraînement avant le match, la préparation, la mise en place du restaurant avant le rush, vous avez du briefing, du débriefing, de la performance, de la qualité, du résultat, des objectifs, de la précision, voilà. Tout ça pour nous, c'était des valeurs liées au sport, qui parlent bien à notre cible prioritaire qui sont des personnes entre 18 et 25 ans »*. Ces campagnes de communication sont lancées sur le site internet de la chaîne et sur les *job boards* (« Keljob », « Monster », « Agent Job »), ainsi qu'en restaurant par des campagnes d'affichage. Les candidats envoient CV et lettre de motivation et, à partir du moment où ils sont convoqués, ils passent un test de personnalité et d'évaluation de leur comportement en milieu professionnel que *« les chargés de recrutement vont débriefer le test pendant l'entretien (...) C'est vraiment aussi un moyen d'échanger avec le candidat »*. Intervient ensuite la phase de validation : *« À l'issue de cet entretien, on va demander un mail de motivation au candidat, pour savoir ce qu'il a compris du poste, et est-ce qu'il se projette ou non sur le poste. À l'issue de ça, si tout est favorable, on va lui faire rencontrer le directeur, son futur patron. Ensuite, échange entre le directeur et le chargé de recrutement, et prise de décision. Et puis le manager rentre en formation. Classique »*. Ici, comme chez CHB, la décision finale revient aux opérationnels, les directeurs choisissent leurs managers.

Chez CHC, les recrutements internes par la formule « Demain Manager » suivent un *process* quasi identique mais comme les équipiers connaissent déjà le travail en restaurant, *« l'exercice de groupe est complètement différent »* et l'entretien avec le directeur de restaurant n'a pas lieu. De fait, les

candidats sont repérés par les directeurs parmi leurs équipiers ayant plus de trois mois d'ancienneté, et passent un test en restaurant « *qui lie la personnalité et quelle vision ils ont du poste de manager* ». Les candidats ayant réussi 60 % de ce test sont invités à une journée de mise en situation, organisée par la DRH : « *Donc là, on va mobiliser une bonne partie des troupes de formation, de recrutement et de la gestion de la carrière et on va évaluer six à huit personnes en même temps [en région], avec test de personnalité, test de raisonnement, mise en situation managériale, mise en situation commerciale et exercice de groupe. À la fin de cette journée, pareil, il est hors de question de dire "toi tu seras manager demain, ou après-demain", c'est : "voilà, jeune homme ou jeune femme, ta performance dans la journée ça a été ça sur tel exercice, etc." et derrière les évaluateurs, on débriefe avec le directeur du restaurant* ». Ce recours au vivier interne permet d'élargir le *sourcing* avec des performances comparables à celles du recours au marché externe. De fait, l'opération lancée en 2009 a permis de faire passer 3 500 tests en restaurant, d'évaluer quatre cents candidats (11 % soit 1/9) pour cinquante managers nommés (12 % soit 1/8). On se situe ici dans un ordre de grandeur de soixante-dix candidatures examinées, neuf sélectionnées pour un candidat choisi. Les recrutements d'employés donnent à voir des *processus* dans lesquels les ordres de grandeur sont nettement plus faibles.

Réduire les canaux pour un process à géométrie variable

Les recrutements d'employés sont beaucoup plus différenciés. Il convient ici de distinguer les recrutements programmables de ceux qui ne le sont pas. Les **opérations programmables** se traduisent par des recrutements en nombre et par un appel au marché qui peut prendre différentes formes. Elles concernent tout d'abord les recrutements liés à la saisonnalité de l'activité. Ainsi, chez CHA, « *début septembre, on embauche des renforts pour la saison d'automne-hiver* », de même qu'on a recours aux extras pour des événements ponctuels, ceci en s'adressant, non plus aux agences d'interim, jugées « trop coûteuses », mais aux écoles hôtelières, dont les élèves sont friands de ce type d'expérience pour financer leurs études et enrichir leur CV. Dans la restauration économique, la saisonnalité se conjugue surtout avec les rythmes de l'emploi étudiant. Chez CHC, « *les recrutements [d'équipiers], ça va être au mois de juin, quand tous les étudiants ont fini leurs études* ». Pour les opérations programmables, il est possible d'anticiper et de coordonner des campagnes de recrutements sur plusieurs restaurants : « *Nous, c'est vrai qu'en général on fait des opérations, les trois restaurants ensemble, avec mes collègues de Waldheim et la Vigie.* » Les établissements misent alors beaucoup sur l'environnement de proximité en faisant campagne dans le restaurant lui-même : « *on a tout ce qu'on appelle la PLV, on a des bâches, des affiches, quand on est en période de recrutement* ». Mais les chaînes pratiquent également l'affichage d'annonces directement en vitrine de restaurant, comme le souligne cette serveuse : « *Après, j'ai trouvé Pizza dell'Arte. Je suis passée en bus par hasard devant et j'avais vu affiché : "nous recrutons des serveurs". Donc, j'étais rentrée comme ça dedans, et je travaillais le lendemain* ». On notera que ce sont les opérations programmables de recrutement en nombre qui déclenchent le plus le recours aux intermédiaires de l'emploi (voir partie suivante).

Chez CHB, on distingue quatre périodes de recrutement par an, deux à période fixe pour les étudiants et deux autres « au fil de l'eau » pour gérer le *turnover* ou remplacer ponctuellement des employés stables. Les recrutements à période fixe concernent les étudiants requis pour la période estivale, embauchés au début de l'été sur CDD de six semaines à deux mois : « *En général, on commence en mars/avril. Dans la mesure du possible on fait des essais pendant les vacances scolaires de Pâques, et pour leur donner déjà une idée, ou alors on fait des essais sur quelques week-ends, pour être sûrs qu'arrivés à l'été, ils soient prêts, qu'on ne soit pas embêtés...* ». On trouve ensuite les recrutements d'étudiants à l'année, à « *la sortie des vacances, sur les étudiants qui sont en fin de cycle, donc pour travailler sur des étudiants qui travaillent certains soirs et les week-ends* ». Ces derniers, que l'on préfère en fin de cycle universitaire car ils seraient plus disponibles, sont recrutés en CDI à temps partiel : « *Ils mettent de l'argent de côté pour payer leurs études, c'est pas du tout les mêmes [que les premiers qui travaillent pendant les vacances pour se faire de l'argent de*

poche] et ceux-là après, ils cherchent un poste, même si c'est des petits contrats, à travailler justement régulièrement. Pas beaucoup d'heures, mais régulièrement à nouveau. »

Pour ces opérations programmables, les offres sont diffusées par Pôle emploi selon une formulation standard : *« ben en fait, c'est tout simple, c'est de l'employé polyvalent, expérience dans la restauration souhaitée, on précise que c'est un temps partiel, que le dimanche et le soir on travaille, et que la rémunération, c'est au Smic »*. Mais le restaurant étudié travaille surtout avec des interlocuteurs des « Relais Emploi » qui sont en lien avec des circuits d'étudiants : *« Donc, moi, à un moment donné, je les appelle, je vais leur dire que j'ai besoin d'étudiants, donc eux dans les étudiants qu'ils voient, ils me font un premier tri, ils savent maintenant ce que j'ai besoin comme étudiants, ils me font des dossiers, et moi je m'engage à voir tous les gens en entretien... Là, cet été, j'en ai embauché quinze, j'ai dû en voir quatre-vingts ou cent »*. L'ampleur de ces opérations peut toutefois être réduite par des formes de fidélisation partielle d'étudiants qui reviennent travailler pendant les vacances d'une année sur l'autre ou qui enchaînent sur du temps partiel à l'année : *« Ils viennent en général deux ans, et après ils arrêtent. (...) Et sinon, après, il y a ceux qui démarrent en été et qui restent toute l'année scolaire et qui font parfois trois ou quatre ans, le temps de finir leur cycle. »* Les étudiants sont prisés car, outre qu'*« ils se forment tout seuls »*, ils peuvent dépanner d'une période à l'autre, rester à l'année après l'été et rester pour des vacances scolaires : *« on [leur] fait des contrats plus élevés sur les périodes de vacances scolaires »*.

À côté de ces renouvellements prévisibles se produit le **renouvellement des départs « liés au turnover »**. À partir du moment où un besoin est connu, les canaux le plus souvent mobilisés sont de deux types : les réseaux ou les candidatures spontanées. Les réseaux constituent un canal privilégié de recrutement des professionnels du « cœur de métier » chez CHA (réception et restauration). Les candidatures spontanées ne manquent pas d'affluer dans cet hôtel prestigieux : *« Je pense que c'est une marque qui attire les gens, donc on a, je pense, quatre ou cinq par jour, c'est énorme. »* Mais le bouche à oreille se montre particulièrement efficace. Ainsi, pour un recrutement en cours de « Responsable restauration », il y a eu trois candidats, deux externes et un interne. Le candidat interne s'est déclaré, puis par le bouche à oreille, deux autres candidats externes : *« C'est un monde assez petit, donc les nouvelles vont vite. »* De la même façon, *« on a recruté un chef de partie pâtissier, alors on n'a pas eu le temps de mettre d'annonce, c'est aussi du bouche à oreille. »*

Mais les connaissances du personnel en place peuvent également constituer un vecteur prisé. Ainsi, pour un remplacement de voiturier-bagagiste sur CDD de trois mois, *« alors là c'était un recrutement très facile, c'est peut-être pas un bon cas, en fait c'était un ami d'un réceptionniste, qui n'est pas du tout de l'hôtellerie-restauration, qui cherchait un petit boulot jusqu'à la fin de l'année pour se faire un peu d'argent, donc il nous l'a présenté, il a rencontré la chef de réception, il m'a rencontrée moi (assistante RH) et, en dernier lieu, il a rencontré la directrice. En fait, tous les recrutements se passent comme ça »*. De fait, si les canaux varient, la procédure d'évaluation est relativement homogène : les candidats sont reçus en entretiens par trois personnes de l'établissement dans le cadre d'une décision collégiale : *« on fait trois entretiens pour ensuite échanger nos impressions. Et après, on prend une décision commune. (...) c'est un bon système. On voit qu'on se trompe moins. (...) On est quand même trois, donc c'est quand même réconfortant »*⁵¹. Reste que nombre de recrutements se pratiquent avec un volume de candidatures réduit.

Dans la restauration de chaîne économique, les principaux canaux convoqués sont les candidatures spontanées et les réseaux de proximité, qui sont des réseaux de liens forts (familiaux ou amicaux) ou de liens plus faibles, tels ceux qui se tissent avec la clientèle ou dans le territoire environnant. Les candidatures spontanées sont recueillies sur les sites internet des chaînes, qui proposent des formulaires de dépôt de candidatures en ligne répercutés auprès des établissements selon les zones géographiques demandées par les candidats. Mais elles peuvent être déposées directement en restaurant. Il est alors difficile de dissocier les candidatures spontanées des réseaux proprement dit, dans la mesure

⁵¹ Les recrutements peuvent comporter un « testing » avec mise en situation, surtout pour les postes d'encadrement ou de cuisine.

où un contact en restaurant peut déclencher le dépôt d'une candidature. Ainsi, chez CHB, les candidatures spontanées, déposées directement au restaurant, émanent des « *habitués qui viennent manger chez nous* » ou des « *gens aussi qui viennent nous voir qui disent : "écoutez, j'ai un contrat qui s'arrête"* », ou encore des habitués « *qui savent qu'on embauche des étudiants et qui vers janvier, février, disent : "écoutez, mon gamin aura dix-huit ans cet été et je voudrais qu'il travaille"* ». À l'arrivée, se constitue un stock permanent « *de cinquante à cent* » candidatures, composées de CV et lettres de motivation. Mais les candidatures peuvent également provenir d'amis ou de connaissances du personnel en place. Ces formes de recommandation sont souvent jugées précieuses. Dans les restaurants CHC de province, on estime qu'ainsi « *ils vont nous amener quelqu'un de fiable parce qu'ils savent que ça va être leur collègue demain, donc ils ne vont pas ramener quelqu'un qui va être absent et qui va... Donc, oui. On va favoriser les amis, les connaissances, le cousin...* ».

Mais dans d'autres cas, les recommandations de proches sont appréhendées avec prudence dans la mesure où la confiance envers le personnel est fragile. Dans les restaurants CHC situés à proximité de quartiers dits difficiles, le risque serait de « *créer des ghettos* » : « *On évite les relations de famille car, quand ça va, c'est bien, mais quand y a des embrouilles, ça va plus* ». L'enjeu est d'éviter que les tensions se produisent sur le lieu de travail, entre membres d'une même famille ou entre jeunes des quartiers environnants : « *certaines se connaissent et reconnaissent des clients avec qui ils ont des contentieux, il y a des risques de dérapages, d'insultes, qu'il vaut mieux éviter... Donc, je suis pour les recrutements en dehors des zones d'habitation de proximité, il y a le RER de toute façon...* ». Ce phénomène n'est pas propre à la région parisienne. D'une manière générale, la proximité entre les équipiers et la clientèle est considérée avec méfiance dans la mesure où « *des fois, ça peut engendrer des problèmes, d'avoir des gens qui habitent dans le coin et qui, du coup, vont servir tous les copains et les copines du coin, et qui vont donner de la marchandise gratuitement, ou ne pas la faire payer* ».

On retrouve chez CHB une même méfiance envers les « *liens forts* ». « *L'été, ça nous arrive de faire travailler les enfants des employés, mais, sur du long terme, on a très peu de résultats positifs. Parce qu'à un moment donné ça reste difficile de travailler dans l'entreprise et d'avoir des liens familiaux* ». Ne sont en réalité reçues en entretien que les personnes recommandées par des employés jugés compétents et fiables : « *si ce sont des gens qui sont relativement moyens, on va tout de suite dire aux gens "si c'est quelqu'un comme vous, pas forcément parce que..." Ou alors, y'a des gens, je veux dire, ils savent très bien qu'ils n'ont pas besoin de nous donner le CV de quelqu'un de leur famille, parce qu'on n'embauchera pas une deuxième personne de ce style-là. Parce que parfois, vous allez avoir des gens qui seront super bien pendant six mois et au bout de six mois, pour une raison obscure, ils commencent à ne plus avoir envie de bosser, à profiter du système (...) tous les avantages sociaux, et ça c'est un peu délicat (...) Donc, pour les familles, machin, c'est un peu réservé. Sauf si c'est vraiment des gens...* ». La méfiance envers les liens forts est alors justifiée par une présomption d'incompétence risquant de générer des effets pervers dans le travail.

Restent que les candidatures spontanées envoyées ou déposées en restaurant constituent le canal le moins coûteux et le plus utilisé. Elles permettent de se dispenser de la phase amont du recrutement (collecte de candidatures suite à publication d'une offre) et peuvent apporter les candidatures de « *gens complètement nouveaux* », vierges de toute appartenance géographique ou familiale indésirable. Les responsables opérationnels mettent alors en œuvre un *process* relativement standard, comme celui décrit pour le dernier recrutement pratiqué de quatre personnes chez CHB : après avoir procédé à un tri de CV – et lettres de motivation – l'équipe d'adjoints est arrivée à « *une pile relativement raisonnable* » de vingt candidatures recevables en entretien. Chaque candidat a été reçu par trois personnes dans le restaurant : l'adjoint RH, le directeur adjoint et le directeur, et, sur la base d'une synthèse entre les différentes appréciations, quatre candidats ont été choisis. Cet exemple donne à voir un *process* de recrutement demandant un investissement temporel important pour les trois membres de la direction (3X20 entretiens de trente minutes à trois quarts d'heure), mais un volume unitaire de candidatures traitées par poste plus faible que pour les managers, puisqu'on se situe ici dans des ordres de grandeur d'un recruté pour vingt-cinq candidatures reçues et cinq candi-

dates convoqués en entretien. Chez CHC, le *process* est du même type : les candidats sont reçus en entretien par les managers et le directeur et la décision est collégiale.

Ainsi, avec des recrutements qui permettent de traiter un flux de un à cinq candidats reçus par emploi à pourvoir, le *process* de recrutement des employés est particulièrement optimisé. Dans ces conditions, le recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS) risque de se montrer assez peu compétitif...

Le recours aux intermédiaires publics

Les opérateurs publics de placement jouent un rôle pourtant précieux d'élargissement du *sourcing* pour les chaînes d'hôtellerie-restauration. Celles-ci lui reconnaissent une réelle expertise et ceci d'autant plus que Pôle emploi, notamment, met à leur disposition des interlocuteurs spécialisés sur leur secteur. L'opérateur public constitue un intermédiaire précieux, tout d'abord pour les recrutements de salariés n'appartenant pas au cœur de métier des marques. Hors hébergement ou restauration, les réseaux professionnels sont limités. Les intermédiaires publics sont alors mobilisés, comme chez CHA pour le remplacement de cet « agent de maintenance ». Pôle emploi a amené dix candidats, pour un remplacement qui s'est finalement transformé en CDI. Mais Pôle emploi (PE) est également incontournable pour les opérations programmables de recrutement en nombre, comme dans cet établissement CHC : « *Et nous, dernièrement, ce restaurant-là est passé en hallal au mois de septembre et on a embauché une trentaine de personnes et effectivement, là on est passé aussi par le Pôle emploi.* »

Reste que les établissements se montrent réservés envers les candidatures acheminées par les intermédiaires publics. Alors qu'ils se montrent particulièrement friands de profils jeunes, les missions locales ne font pas partie de leurs partenaires privilégiés. En région parisienne, chez CHC, on leur reproche d'envoyer des « gens à problèmes », voire des « repris de justice », avec des « *problématiques lourdes qui nous dépassent, on n'est pas formé pour* ». En province, chez CHB, cette réticence se double du risque de recevoir des candidatures en double : « *Après, vous avez tout ce qui est missions locales qui, de toute façon, récupèrent toutes les annonces et (...) qui m'appellent, et très vite on peut être noyés (...). On travaille avec PE, on est liés, on a un contrat avec eux, c'est une obligation de travailler avec PE (...) Donc les missions locales, c'est pas possible, je veux dire, parce qu'ils ont tous le même vivier.* »

PFV Bas Rhin 2010	EPR *	Commis cuisine	Serveurs
Candidats N=	449	71	50
Evaluations réalisées	100%	100%	100%
Part d'évaluations positives	69%	79%	78%
Nombre de placements	31%	25%	48%

Source : Pole emploi – PFV Bas Rhin, 2010. * EPR : Employé polyvalent de restauration.

Par ailleurs, dans les établissements ayant signé un accord national, la MRS est largement connue et utilisée. Elle s'avère incontournable lors d'ouvertures de restaurants ou de montée en charge de l'activité. Toutefois, elle suscite un certain nombre de réserves. On lui reproche notamment le caractère chronophage des entretiens de motivation avec les candidats ayant réussi les exercices : « *C'est une perte de temps, c'est une grosse perte de temps !* » Cette procédure est jugée lourde dans la mesure où pour un nombre *x* de candidats, il faut en voir « *énormément, au moins le triple, on a dû se mettre à trois, commencer plus d'un mois et demi avant* ». Cette critique récurrente concernant sa lourdeur doit cependant être relativisée. De fait, les volumes de candidatures traitées avec la MRS ne sont, en part relative des candidats retenus, pas supérieurs aux volumes de candidatures traités directement par les établissements. Au regard des recrutements d'employés polyvalents de

restauration réalisés en 2010 dans le Bas-Rhin, la plateforme de vocation (PFV) envoie pour entretien un peu plus de deux candidats par employé recruté – ces chiffres étant du même ordre pour les emplois de serveurs, un candidat recruté pour deux candidats proposés par la PFV. Pôle emploi opère une sélection qui s'avère, sur le plan quantitatif, proche des taux de candidatures traitées dans les établissements.

Dès lors, l'enjeu porte sans doute moins sur les volumes de candidats que sur l'efficacité globale de la procédure. Nombre d'expériences se sont avérées infructueuses, l'investissement en temps passé à recevoir les candidats s'avérant inutile. Chez CHC, *« Sur les trente personnes, la moitié est partie à la fin de la période d'essai... »*. Chez CHB, pour un recrutement de six employés polyvalents de restauration, *« je n'ai gardé personne au delà de six mois »*. Il est également reproché à la MRS une certaine inadéquation entre les candidats envoyés et les profils recherchés : *« Quand on avait les personnes en entretien, au niveau comportement, ça ne correspondait pas du tout à ce qu'on cherchait, il y a des gens qui ne s'exprimaient pas correctement, ou des gens qui... je ne sais même pas s'ils savaient pour quoi ils étaient présents à l'entretien, des fois, c'était assez... »* [CHC] Ces problèmes peuvent toutefois provenir d'une inadéquation des exercices demandés. Ainsi, chez CHC *« on avait revu l'échelonnage des tests, et on en avait fait deux qui étaient plus concluants quand même »*.

Reste que les établissements cherchent à limiter le recours à la MRS. Chez CHB, on préfère éviter les recrutements en nombre autant que faire se peut : *« – Et donc vous privilégiez un recrutement au fil de l'eau ? – Tout à fait, plutôt qu'une grosse opération. Parce que c'est aussi plus facile à gérer. Parce que quand on fait du recrutement en masse, au niveau du suivi, de la formation, on est beaucoup plus... c'est plus difficile »*. De plus, une certaine suspicion demeure envers les candidats « Pôle emploi » dans ce cadre : *« Mais, en fait, les gens qui réussissent les tests ne sont pas forcément les gens qu'on peut recruter en resto, c'est là où on n'est pas tout à fait en phase. »* Les profils de certains demandeurs d'emploi ne correspondraient ainsi pas toujours aux attendus implicites des chaînes, ce qui pose la question des critères d'évaluation dans le recrutement.

L'évaluation et les critères

Les modalités et critères d'évaluation varient sensiblement selon les catégories d'emploi visées et selon les acteurs intervenant dans le *process*. Ainsi, les évaluations pratiquées par les professionnels du recrutement des directions des ressources humaines auprès des candidats aux postes d'encadrement, cherchent à caractériser de manière détaillée les qualités des candidats en regard des exigences des emplois, en mobilisant des instruments d'objectivation des jugements de compétence. Les évaluations pratiquées par les opérationnels pour recruter des employés se distinguent par des appréciations globales portées sur les candidats, fortement appuyées sur un ressenti subjectif. Les repères actionnés par les recruteurs varient ainsi selon les emplois mais également selon la relation devant être engagée avec les candidats suite au recrutement. De fait, on ne recrute pas de la même manière un collaborateur à superviser au quotidien qu'un futur encadrant appelé à monter en puissance au sein de la structure. Les tensions entre ces différentes modalités d'évaluation demandent alors à être gérées par différents types de compromis.

Des évaluations technicisées pour l'encadrement

Les modalités d'évaluation des managers et des directeurs d'établissements lors des recrutements doivent d'emblée être distinguées. Les recrutements externes de cadres d'exploitation sont en effet les seuls à présenter de véritables exigences en termes de diplôme ou d'expérience préalable. De fait, les recrutements de directeurs s'appuient sur des opérations de sélection de qualités sociales, de postures d'esprit et de valeurs conformes à celles de l'entreprise⁵². L'enjeu est de cerner si le candidat a ou non l'étoffe de la fonction. Les recrutements de managers ou d'adjoints de direction, inté-

⁵² Comme l'ont notamment montré les travaux de G. Benguigui (1981) et L. Boltanski (1982).

grés à des niveaux d'agents de maîtrise, s'appuient en revanche sur des constructions de jugement davantage circonscrites. L'enjeu n'est plus de recruter un responsable d'exploitation « complet », mais plutôt un profil susceptible de s'intégrer dans un collectif de direction. Cette volonté est clairement affichée chez CHC, tant au niveau central que local, comme l'indique cette directrice : *« Après, manager, c'est encore différent, parce qu'on est obligé d'avoir une équipe homogène, donc d'avoir différents profils... Moi, parmi les différents, parmi les six, je vais en avoir deux qui vont être d'excellents commerciaux, qui vont avoir le bagout, qui vont parler facilement. Je vais en avoir deux autres qui vont être de très bons gestionnaires, et d'autres qui vont avoir une facilité pour transmettre le savoir, pour former, des gens qui ont déjà fait un sport, par exemple, être entraîneurs, ou ce genre de choses, voilà. Les managers, on ne peut pas trouver des gens complets sur tous les items, donc on essaie d'avoir une équipe homogène et des gens qui peuvent se compléter. »*

Les modalités d'évaluation attestent cette différence d'exigences entre les deux fonctions. Directeurs et managers sont recrutés sur la base d'entretiens et de tests, mais les tests ne sont pas tout à fait les mêmes. Chez CHB, les futurs directeurs sont évalués à l'aide du test de personnalité « SOSIE », conçu par les ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée). Il permet d'examiner « vingt et une dimensions de la personnalité » et de « pronostiquer le comportement professionnel de la personne », avec un temps de passation de quarante à quarante-cinq minutes. Les candidats aux fonctions d'adjoints de direction sont pour leur part évalués à l'aide du test D5D (Description en cinq dimensions de la personnalité), qui se présente comme « construit selon la théorie de référence des "Big Five" » (ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme). Ce test D5D est utilisé par les responsables RH pour déterminer des styles de management et de fonctionnement des futurs managers : *« Alors, nous, c'est en termes de modes de communication et de management, alors je schématise, pour vous donner : est-ce qu'il va être plus sur du dialogue ou sur plus : "j'impose mes idées et je suis directif", tout ce qui va être organisation : "est-ce que je vais plutôt avoir tendance à avoir besoin de procédures", ou "est-ce que je suis plus dans l'improvisation, la stabilité émotionnelle par rapport à la gestion des émotions, et puis l'ouverture, la curiosité, les centres d'intérêt, la prise d'initiative, la créativité" »*. On retrouve la même procédure chez CHC, où les tests utilisés sont ceux du cabinet Assessfirst. Le « PSV20 », qui prend appui sur le modèle des « Big Five », est notamment mobilisé pour l'évaluation de vingt dimensions de la personnalité d'où est déduite la maîtrise de quatre-vingt-deux compétences-clés.

L'enjeu de ces tests est de mesurer l'adéquation entre les personnalités singulières des candidats et les exigences des fonctions. Tous sont utilisés comme aides à la décision dans la construction du jugement, sachant que l'adéquation de la personnalité avec les exigences du poste est évaluée de deux manières. Chez CHB, l'entretien constituant la principale épreuve d'évaluation, le candidat est questionné sur le comportement qu'il adopterait dans une situation donnée : *« Alors, on a des questions de mise en situation projective, c'est une partie du jeu de questionnement qui nous semble important, du type : "je pense à des questions sur le recrutement des adjoints, parce que si je suis amenée à recruter". Moi, c'est plus sur des postes d'adjoints, du type : "si vous avez un client qui est mécontent, son jeton ne marche pas à la machine à café, il est en colère, comment vous réagissez ?", ce type de questionnement. Mise en situation projective. Maintenant, mise en situation pratique, non »*.

Chez CHC, en revanche, les évaluations passent par des mises en situation pratiques sous forme de jeux de rôle. Nous avons pu observer les conditions de la prise en compte de la personnalité des candidats lors d'une journée d'assessment réalisée dans le cadre du dispositif « Demain manager ». Les qualités des candidats y sont évaluées à l'épreuve de situations-types, à savoir une situation de management (entretien d'évaluation avec un subordonné), une situation de « relation clientèle » (résoudre le problème d'un client mécontent) et une mise en situation collective, visant à éprouver le *leadership* des candidats. L'évaluation réalisée se présente moins comme la sanction d'un « savoir-être » que comme l'occasion d'explicitier le comportement spécifique des candidats dans des situations-types, ainsi que de l'évaluer au regard des exigences du poste. Ainsi, dans l'exemple qui suit, on peut voir comment les traits de personnalité d'une candidate (évaluée en amont *via* le test PSV20) sont mis en relation avec les normes de tenue des postes de manager. Son « empathie » est

jugée à la fois comme un point fort pour la qualité de la relation avec le collaborateur, mais comme un point faible en termes de positionnement managérial. On ne conforte donc pas la jeune candidate dans ses qualités féminines, au contraire, on lui suggère implicitement qu'elle aurait intérêt à faire preuve d'un peu plus de fermeté. Loin de rechercher une adéquation entre la personnalité de la candidate et les normes sociales associées au genre féminin, la séquence d'évaluation montre au contraire que les normes de tenue des emplois priment sur les normes de genre.

**Encadré 5. Évaluation de la personnalité d'une candidate – manager chez CHC :
Retour sur une mise en situation d'entretien d'évaluation avec un équipier**

« (...) E1 : Alors, ce matin sur l'entretien trimestriel d'évaluation, on l'a fait ensemble, vous étiez la manager [et E1 jouait le rôle du collaborateur], quels étaient vos objectifs ?

Candidate : De voir les chiffres d'affaires de la personne, de voir avec elle ce qui pouvait changer, ce qu'il y avait à améliorer, sa situation aussi.

E1 : Est-ce que vous pensez que vous avez réussi à ça ?

Candidate : Non, pas trop.

E1 : Pourquoi vous dites ça ?

Candidate : Parce que vous m'avez surprise avec [une information surprise]. Je ne m'attendais pas à des imprévus. Moi, j'avais déjà mon texte, que j'avais un peu préparé, et, du coup, je ne savais plus quoi dire. Après, j'ai essayé de faire au mieux.

E1 : Alors, sur cette première mise en situation, vous avez su mettre en avant les résultats qui ont été atteints l'année précédente et les résultats qui étaient en demi-teinte depuis le début de l'année. Ça, vous avez su le dire, euh, vous avez su aborder, au moment où on parlait de mon travail, que pour autant le client était satisfait, et on a vu, dans votre sens de la communication, un côté enthousiaste et plutôt jovial de votre part, qui est votre tempérament, je crois. Et on vous a souligné à la fin que vous pouviez apporter de la bonne humeur. Et ça, nous, on veut bien le croire. Vous cherchez à mettre les gens à l'aise.

Candidate : Oui, il vaut mieux que ça se passe bien, tant qu'à faire.

E1 : Il y a une relation d'empathie dans votre approche. L'empathie, ça renvoie à la compréhension de votre interlocuteur pour installer l'échange. Je ne voulais pas travailler le mercredi, vous avez été à l'écoute, et en même temps, vous souhaitiez pour autant me faire travailler le mercredi, mais on a senti en vous cela, une volonté de ne pas... une volonté de faire plaisir à votre interlocuteur ?

Candidate : Oui, ben après, je sais qu'en tant que manager, on ne peut pas faire plaisir à tout le monde, mais si c'est possible d'arranger quelqu'un sans que ça dérange trop, autant le faire.

E1 : Après, c'est vrai qu'on aurait apprécié d'avantage de rigueur dans l'analyse de la situation, et peut-être davantage de précision sur l'attente de résultats, vous avez su dire que je n'avais pas réussi à atteindre les résultats, mais il n'y a pas vraiment eu d'accompagnement de votre part pour m'aider, pour que je puisse atteindre mes résultats... à tel point que, sur la fin, vous dites : "de toute façon, le client est content"... J'ai fait 65 % des résultats attendus, c'est pas terrible, et pourtant à la fin vous dites : "mais le client est satisfait", en gros, tout va bien. On est sur deux choses différentes, mais ça n'empêche que vous auriez pu être davantage précise, plus ferme... Le produit, on ne le conteste pas, aujourd'hui, dans nos restaurants, il y a peut-être un burger qui est moins bon que les autres, mais pourtant il faut le vendre. Bon. Et là, sur le ... (...) Pourquoi vous n'êtes pas plus déterminée que ça dans l'explication que je n'atteins que 65 % de mes résultats ? Vous me suivez ? C'est ça qu'on aurait pu attendre de vous, un peu plus de clarté dans votre positionnement et peut-être un peu plus de fermeté. (...) »

Autrement dit, les caractéristiques sociales de la candidate, en l'occurrence sexuées, sont mises à distance au sein de l'évaluation. Le critère d'évaluation qui prime porte sur les composantes de la personnalité susceptibles de correspondre aux normes de tenue du poste, telles que fixées par l'entreprise (sens du *leadership*, respect du produit, accompagnement de l'équipier dans une démarche de progrès). Cela ne veut pas dire qu'aucune caractéristique sociale n'entre en ligne de compte dans l'évaluation des futurs encadrants. Au contraire, si leur genre est tenu en respect, il semble difficile, en revanche, de passer outre leur âge, qui joue un rôle de filtre.

De fait, les managers ou adjoints de direction sont recrutés jeunes, et les candidatures de seniors sont a priori jugées hors-normes. Ainsi, chez CHB, on estime que pour « *quelqu'un qui a déjà bien*

sa vie, avec sa maison, sa famille, parce que comme on a une mobilité, aussi, il y a plus de signaux d'alerte qui vont dire que, voilà... ça va être plus compliqué, parce qu'en termes de salaire, il va vouloir évoluer très rapidement, et on ne va pas pouvoir lui proposer moins non plus. Est-ce qu'il va vraiment être mobile quand il est propriétaire de sa maison ? Et physiquement, à 45 ans, c'est pas la même pêche et la même envie d'apprendre qu'à 23 ans, donc voilà ». De fait, les salaires d'adjoint⁵³ sont faibles pour des candidats en deuxième partie de carrière. Et, au-delà de l'âge, il semble que les candidatures de personnes avec expérience sur les postes de managers ne soient pas toujours désirées de la part de certains directeurs. Ainsi, chez CHC, certains redoutent d'avoir affaire à des personnalités susceptibles de leur tenir tête : « Avec l'expérience, on va arriver à plus cibler les gens qui vont être peut-être trop à l'aise à l'entretien, ça ne va pas aller non plus, parce que ça va être les premiers à nous dire "merde". Donc, ça ne va pas aller... voilà. »

Ainsi, les évaluations portées sur les candidats aux fonctions de management s'effectuent sur un mode que l'on peut qualifier d'analytique, dans la mesure où elles visent à détecter les éléments de leur personnalité susceptibles d'être en adéquation avec les exigences des postes. Les « conventions de compétence » ici mobilisées sont avant tout techniques et « désuexualisées », et, d'après nos observations *in situ*, on peut faire l'hypothèse qu'elles sont également « déracialisées ». Le seul critère extra-professionnel qui apparaît pris en compte dans ces évaluations est l'âge, les postes de managers étant conçus plutôt pour des jeunes débutants plutôt qu'expérimentés. Il en va tout autrement pour les recrutements d'employés.

Les employés à l'épreuve d'une appréciation globale

Les évaluations concernant les candidatures d'employés se montrent beaucoup plus globalisantes. Les repères des recruteurs, qui sont essentiellement les opérationnels de terrain, sont beaucoup plus synthétiques et immédiats. Ils se fondent sur une seule et même épreuve d'évaluation : les entretiens avec examen de CV, et ils empruntent à deux registres. D'une part, dans les établissements de prestige, le « métier » constitue un repère incontournable. Chez CHA, « *Le premier truc qui prime, de toute façon, c'est les compétences professionnelles* », sachant que l'expérience acquise joue ici le rôle de signal positif : « *Je conçois difficilement d'embaucher quelqu'un qui aura travaillé vingt ans, je ne sais pas, je vais dire n'importe quoi, dans la métallurgie. C'est pas possible, c'est pas logique* ». Mais en l'absence de formation au « métier », la « motivation » peut faire l'affaire. Ainsi, pour des emplois de réception sur lesquels on manque de candidats, la « passion » peut faire l'affaire : « *Après, on a des personnes qui sont pas issues du métier, mais qui sont issues de LEA ou qui ont un super niveau en langues, et qui sont aussi passionnées, parce qu'il faut avoir de la passion, derrière, pour ce métier là, et elles sont passionnées par ça* ». Le métier, vécu sur le registre de la passion ou de l'expérience, constitue le repère-clé, qui garantit la fiabilité des candidatures reçues : « *Je dirais que c'est un métier qui est difficile (...) il faut travailler vite, tout en restant courtois avec les clients, en sachant gérer les plaintes, ce qui n'est pas forcément évident, avec les contraintes des plannings, comme je vous le disais, et c'est que du contact avec les clients. Donc, les gens qui n'ont pas tout ça, je ne vois pas comment ils peuvent rester dans un métier pareil.* »

D'autre part, dans les chaînes de restauration économique, les évaluations des candidatures d'employés polyvalents mobilisent également des critères synthétiques, qui empruntent cette fois massivement à des critères extra-professionnels. De fait, l'évaluation des candidats peine à s'appuyer sur des repères professionnels, les exigences des postes se définissant en termes de comportement et de disponibilité davantage que de technicité. L'expérience dans un emploi similaire est recherchée et considérée comme un signal positif mais demeure peu fréquente. Dès lors, en l'absence d'instruments d'objectivation des dispositions des candidats, c'est souvent par analogie que des traits de personnalité ou des expériences de vie vont être jugés compatibles ou non avec les exigences du métier. Ainsi que le résume cette directrice : « *Nous chez CHC, on n'embauche pas du*

⁵³ Ils sont de l'ordre de 1 650 euros bruts minimum pour un adjoint débutant, avec cent-cent cinquante euros de fourchette.

tout sur le diplôme ou le parcours » mais sur la motivation. Des gens qui ont envie, il faut qu'il y ait l'envie, ce qu'on cherche ça va être des gens fiables, mais trouver quelqu'un de fiable par un entretien, c'est ... c'est pas évident... »

De fait, à quoi se reconnaît la « motivation » ? Chaque recruteur a ses propres repères sur la question, mais tous vont rechercher la présence d'un certain nombre de valeurs pouvant s'y rapporter. Chez CHC, un indicateur peut, par analogie, se situer dans une pratique sportive : *« Alors, quand quelqu'un fait partie d'un club de sport, je trouve qu'il a déjà une certaine rigueur, parce qu'il faut qu'il soit présent à l'entraînement s'il veut jouer, après, tout dépend du sport, mais en général, il y a des règles, comme chez nous, des règles de travail, donc j'ai une attention particulière, sur le CV, je regarde. »* Pour d'autres, c'est le sens du client qui va constituer un indicateur favorable : *« La question clé : qu'est-ce qu'un client satisfait ? »*. Certains recruteurs sont attentifs à ce que la notion de client soit abordée spontanément par le candidat avant que le recruteur n'en parle, y compris pour les équipiers chez qui un certain sens commercial est recherché. On attend enfin des candidats qu'ils se présentent « de façon synthétique » et qu'ils fassent état de leur « motivation » en montrant qu'ils ont intégré les contraintes de l'activité.

La motivation se repère également aux dispositions manifestées par les candidats à s'intégrer dans un collectif de travail : *« l'entretien, c'est de faire parler les gens (...) voir si c'est quelqu'un qui est constamment en conflit, qui n'est pas d'accord avec certaines règles, quelqu'un qui n'a pas envie, même si c'est pour une période d'un an, on n'a pas vraiment de critères... Il n'y a rien, personne ne sort déjà formé pour venir chez nous, donc tout le monde est... toute embauche démarre à zéro et on a tout à leur apprendre, donc ... ça va être surtout, voilà. Il faut qu'ils aient envie de travailler, qu'ils savent qu'ils vont travailler, que ça va être physique, voilà »*. L'enjeu est plus globalement de disposer d'employés qui acceptent les exigences multiformes de l'emploi, y compris le « sale boulot », car tous sont amenés à « nettoyer » ou à « ramasser les poubelles ». Autrement dit, les opérationnels attendent des candidats qu'ils affichent un certain nombre de « signes extérieurs de soumission⁵⁴ » envers les exigences de l'emploi. Comme l'avaient remarqué Balazs et Faguer (1979) pour les petits patrons de l'artisanat, ce sont moins des compétences techniques qui sont recherchées que des caractéristiques sociales attestant une adaptabilité à tous types de travaux. En l'occurrence au sein des chaînes, ceux que les anthropologues nomment les « cadets » sociaux, les jeunes et les femmes, sont particulièrement associés à ces formes prisées de malléabilité.

Reste que les caractéristiques sociales ne sauraient suffire à renseigner sur la fiabilité des candidats. Les recruteurs recherchent donc d'autres indices, au niveau de l'exemplarité de la présentation de soi : *« Oui, je vais vous dire un truc, la première chose, c'est quand les gens arrivent en entretien et qu'ils sont en jean troué. Enfin, je ne sais pas, quand vous allez en entretien, vous êtes propre sur vous, déjà c'est la première chose. Si les gens arrivent débraillés, vous avez tout de suite une idée. (...) On sent déjà l'importance qu'a ce job pour la personne. (...) Moi, ça me dérange, c'est pas un critère de refus, mais ça me dérange. Et je vais le dire à la personne. Mais après, on s'en fout, puisqu'ils ont un uniforme. »* [CHA] Reste que la présentation vestimentaire atteste un souci de soi et des autres : *« Sur les critères, on va être sur des choses comme par rapport à la présentation, au niveau du sens du service, de rendre service, on est essentiellement là-dessus. »* [CHB] Dès lors, certains signes de la jeunesse sont jugés rédhibitoires : *« Là, récemment encore, j'ai eu une jeune fille qui est venue se présenter, qui a un niveau de restauration traditionnelle, et qui a des piercings partout, des tatouages de partout, et qui refuse tout simplement d'être présentable, c'est sa façon d'être, avec des rasta de partout et qui m'expliquait (...) qu'elle préférerait ne pas avoir de travail que d'enlever quoi que ce soit, ou de faire une quelconque concession. Donc, je lui ai expliqué que c'était tout à son honneur mais qu'il était hors de question que je lui propose un poste. »* [CHB] De fait, dans les chaînes, la « bonne présentation » est d'autant plus importante que la polyvalence est de mise : *« même pour ceux qui sont affectés en production, la préoccupation du client est importante »*.

⁵⁴ Selon l'expression de Balazs et Faguer (1979, p. 52).

La bonne présentation passe également par des qualités d'expression orale : *« Déjà, le minimum c'est qu'ils parlent français correctement. On est en contact avec la clientèle, donc au moins qu'ils puissent aligner une phrase correctement. (...) Dans l'idéal, il nous faut des gens souriants et qui sont à l'aise, on ne peut pas prendre des gens timides, c'est pas possible. »* [CHC] Sachant que, dans certains cas, on attend également des qualités d'expression écrite : *« Ce qui est rédhibitoire, c'est les fautes d'orthographe dans la lettre de motivation... quelquefois, il vaudrait mieux pas qu'ils en donnent ! »*. Mais bien souvent, la lettre de motivation est considérée comme un signe de « bonne tenue » et de respect de l'interlocuteur à qui elle s'adresse. C'est moins son contenu qui compte que sa forme : *« Alors, la lettre de motivation, moi je fais peut-être encore partie de l'ancienne génération, la lettre de motivation, elle est juste sur un papier propre, si on a fait l'effort de la faire et non de donner une photocopie, après, le reste, c'est... (...) Après, je reçois des lettres de motivation de gens qui ont parfois la cinquantaine, et là effectivement je suis plus tolérante, parce que je me dis : "la dame elle a peut être jamais travaillé". »* [CHB]

La fiabilité des candidats tient à leurs lieux d'habitation et moyens de transport, autant de facteurs qui vont favoriser ou non leur assiduité. Chez CHC, 68 % des restaurants sont situés en périphérie, donc dans des zones moins bien desservies que le centre des villes, les modes de déplacement des candidats entrent donc en ligne de compte : *« Oui, parce que forcément pour le transport des personnes ça va être plus pratique, ça aussi, je ne vais pas embaucher des gens qui ont une heure et demie de route. On a souvent des coupés quand même, on est en restauration... (...) Le soir, on ferme à une heure et demie, donc c'est pareil, il n'y a pas de train pour que les gens puissent rentrer. Donc, soit ils ont un véhicule, soit ils n'habitent pas loin. »*

Enfin, la fiabilité du candidat s'appréhende au regard de son parcours antérieur. L'examen du CV vise à repérer l'instabilité dans l'emploi, considérée comme le signe d'une inadaptation aux contraintes professionnelles : *« Ça peut être tout simplement un CV où sur une période, on va dire quatre ou cinq ans, et vous avez des petites périodes de travail, en général, ce sont des périodes d'essai qui n'ont pas été renouvelées. »* Sont également examinées les périodes d'interruption longue, synonymes d'une installation dans l'inactivité qui soulève la suspicion : *« Donc après, quand vous avez des trous, ou un apprentissage ou une formation et puis plus rien derrière, ou alors vous avez une formation à la base de ... euh, dans la coiffure ou la restauration, et puis au bout d'un moment vous avez un grand trou et puis après, tout d'un coup, on se découvre un amour de la restauration, c'est dingue hein ! Donc c'est... – Ça, pour vous, c'est suspect ? – C'est bizarre, oui, après, je préfère carrément que les gens me disent : "écoutez, j'ai pas trouvé de travail", et là OK, ça marche. »*

Les évaluations des futurs employés visent ainsi à détecter la propension des candidats à s'adapter aux exigences de l'emploi. L'entretien joue le rôle de scène primitive des ajustements mutuels attendus ultérieurement, il représente la matrice des situations professionnelles que les parties auront à partager par la suite. Le ressenti subjectif constitue ainsi, en dernière instance, le critère décisif de l'appréciation qui sera portée. Plus que le *feeling*, c'est la qualité de la relation engagée lors de l'entretien qui va être décisive : *« Je ne dirais pas le feeling, mais l'approche qu'on a avec la personne, la relation qu'on a avec la personne. Si vous avez quelqu'un qui est super, qui a plein de compétences mais qui fait la gueule et qui n'a pas envie de vous parler, si vous avez quelqu'un à côté avec les mêmes compétences, mais qui est super ouvert, ça fait quand même la différence. »* [CHA] Il s'agit précisément de la raison pour laquelle les opérationnels, conscients des limites de leur appréciation, sont attachés aux entretiens multiples et au croisement des regards : *« c'est un contrepoids, parce qu'on n'a pas forcément les mêmes... parce que... (...) il y a des choses qu'on voit pas et que le collègue va détecter et vice versa »*. Et souvent, ce sera l'avis du plus ancien des recruteurs qui l'emportera : *« Moi, j'ai un adjoint qui a six mois d'ancienneté et s'il me dit : "elle est super bien cette nana, parce qu'elle super jolie, elle est super souriante", mais que, moi, à l'entretien, je me suis rendu compte que c'est peut-être une fille qui est super souriante, super jolie, mais qui, physiquement, risque de ne pas faire le poids parce qu'elle n'a jamais travaillé de sa vie, si effectivement, le cas se pose, là effectivement, c'est... c'est mon avis qui l'emportera. »* Reste que

les « conventions de compétence » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) mobilisées sont moins techniques que sociales. La main-d'œuvre juvénile et féminine présente a priori des qualités de malléabilité qu'il importe de vérifier dans les détails du parcours et de l'apparence. Les pratiques des opérationnels contrastent donc avec celles des « experts » du siège, ce qui s'inscrit dans les contradictions et tensions que suscite, au sein des entreprises, l'enjeu de la « diversité ».

Les tensions suscitées par les enjeux de la « diversité »

Les tensions que suscitent les enjeux associés à une « diversité » non discriminatoire face aux pratiques des opérationnels se manifestent à trois niveaux. Elles relèvent de contradictions structurelles au sein des entreprises de service, prises en sandwich entre des politiques « produit » et des politiques RH. Elles se manifestent également entre acteurs de la gestion des ressources humaines, opérationnels et fonctionnels RH, dont les pratiques requièrent une articulation toujours fragile. Mais elles peuvent trouver à se résoudre localement, dans le cadre d'un contrat salarial tacite.

Quand la « ressource humaine » est partie intégrante du produit...

Les usages de la main-d'œuvre dans les services peuvent directement entrer en contradiction avec des objectifs de lutte contre les discriminations. De fait, se pratique un usage commercial de la diversité non exempt de pratiques discriminatoires, sous la forme d'une affectation différentielle dans les emplois selon le sexe et la nationalité et/ou la couleur de peau. Dans l'hôtel-restaurant étudié de CHA, les étages concentrent des employées, de sexe féminin « *plus âgées, avec beaucoup d'ancienneté. Et toutes nationalités différentes. – Il y a beaucoup de nationalités ? – Enfin, beaucoup... il y a des Françaises et d'Afrique du nord, beaucoup* ». En revanche, en réception, l'éventail est plus restreint : « *Au niveau des nationalités ? J'ai une Allemande.* » Une répartition sexuée est également de mise dans les chaînes de restauration avec service à table : « *Et en plus, là où j'étais au [groupe Untel⁵⁵], c'était que des mecs en cuisine, et en salle, que des filles. C'est spécialisé comme ça. C'est une grande pratique. Et sauf au bar, là il met un mec.* » En outre, si le métissage des serveuses peut être recherché en salle, la main-d'œuvre de couleur se concentre davantage en back-office (cuisine et plonge) : « *Par contre, aussi, le [groupe Untel] ok, il prend un peu de toutes les origines (...). Nous [chez Untel] c'était un peu style New-York, donc c'était pas grave, il y avait une black, une Chinoise en salle et tout. Mais, par contre, en cuisine, les mecs, c'est tous des blacks et les chefs, c'est tous des Français. (...) Et par exemple, à la plonge, c'est toujours des blacks. (...) c'est rare quand on va avoir un Français plongeur. Au [X de CHA], il n'y a pas un seul serveur black, mais par contre tous les plongeurs, c'est des blacks.* »

De fait, certaines chaînes ont la diversité sélective pour la répartition des nationalités dans les emplois. La restauration avec service en salle s'accommode de beautés exotiques que les marques ne manquent pas d'exploiter : « *[Le groupe Untel], ça les dérange pas non plus, si c'est des filles qui sont étrangères (...) parce qu'en salle c'est un peu joli quand même.* » On notera toutefois que dans la restauration économique sans service à table (cafétérias ou restauration rapide), la frontière front-office / back-office est moins nette. Chez CHC, la polyvalence est de mise mais dans les affectations entre « caisse » ou « production », « *on essaie toujours de garder... pour équilibrer, et puis pareil, ne pas mettre que des femmes en caisse et les messieurs au grill, pareil, on essaie de varier... après, c'est un choix personnel. Je sais que, dans d'autres restaurants, ça va être les hommes derrière et les femmes devant* ». Il en va de même chez CHB où certains responsables ne cachent pas que « *la diversité, c'est intéressant d'un point de vue commercial* », notamment pour les postes de « take-away » (vente à emporter), où « *on essaye d'embaucher des mignonnes !* ». Mais c'est surtout dans la restauration avec service à table que la prise en compte de critères physiques peut prendre des formes particulièrement insidieuses, via le contrôle de la taille des employés par les uniformes qu'ils doivent porter : « *par exemple, dans le dernier [restaurant du groupe Untel] où*

⁵⁵ Ce groupe n'est pas signataire de la charte de la diversité.

j'étais, c'était 36-38 les pantalons qu'ils avaient achetés et il y avait une fille qui était venue à l'essai, qui était un peu plus costaud, qui ne pouvait pas enfiler son pantalon. Elle n'est pas restée longtemps, et pourtant, elle était étrangère, c'était pas le critère qui dérangeait parce qu'il y en avait beaucoup, mais elle était quand même assez costaud... ». Le poids peut ainsi être éliminatoire au nom d'une politique commerciale.

Ces critères liés aux caractéristiques physiques des candidats se situent en porte-à-faux vis-à-vis des engagements pris par les marques en matière de diversité. Au sein de CHB, qui pratique le CV anonyme, les recruteurs apprécient les photos sur les CV, car les critères de beauté ne sont pas indifférents au choix qui sera fait : *« Je ne dis pas qu'on ne prend pas systématiquement les gens parce qu'il n'y a pas de photo. C'est vrai qu'on aime bien avoir une photo, parce qu'on se fait une image tout de suite. Parce qu'effectivement, c'est physique, donc quand y'a pas, y'a pas... – C'est physique et l'apparence est importante ? – Est importante. Mais on est dans du commerce, on n'est pas, ou alors si on a des gens vraiment, qui pour une raison X ou Y sont très timides ou machin, on les met en plonge, malheureusement, en plonge on n'a qu'un seul poste, donc... voilà. Le but étant d'avoir un employé polyvalent, on reste dans du standard. On demande pas des super canons, des machins... – C'est un profil plutôt moyen, passe-partout... ? – Voilà, passe-partout. »*

La gestion des « ressources humaines » entre équité et diversité

Les opérationnels sont non seulement placés sous la contrainte de politiques commerciales mais également de gestion des « ressources humaines ». Les exigences de flexibilité de l'activité les amènent, on l'a vu, à faire usage des caractéristiques sociales des employés. L'enjeu est pour eux de différencier la gestion de l'emploi selon la situation sociale de la main-d'œuvre. Les « mamans » peuvent faire partie du noyau dur de salariés employés à l'année, et au nom de leurs besoins de conciliation familiale, les entreprises ont recours à des étudiants pour les plages des soirs et week-ends. Ces formes d'emploi spécifiquement juvéniles ou sexuées contredisent les principes d'équité de traitement que les fonctionnels du siège ne manquent pas de rappeler. Ainsi, chez CHB, avec des plannings par roulement : *« Tout le monde est amené à travailler le soir et le week-end, par roulement. Quelqu'un qui n'accepterait pas cela, c'est déjà un critère rédhibitoire, c'est pas possible, parce qu'après, au niveau de l'équipe, pour des raisons d'équité, pour avoir un climat, c'est pas possible. »* Or, en réalité, les caractéristiques sociales des candidats sont utilisées localement pour une gestion différenciée des plannings. Et à côté des étudiants, qui *« demandent à ne travailler que le soir »* et peuvent bénéficier de contrats sur mesure, des aménagements sont prévus pour les mères de famille : *« Chez CHB, les mamans sont prioritaires pour le mercredi... »*

Face à ces critères illégitimes qui traversent immanquablement les recrutements, les responsables RH chargés du recrutement sont les principaux porteurs de conventions de compétences relevant d'un registre technique et de pratiques d'évaluation d'ordre analytique. Ils s'intéressent à la singularité des profils des candidats et à son adéquation aux exigences des emplois, là où les opérationnels pratiquent des formes synthétiques et globalisantes d'évaluation d'ordre métonymique : il suffit qu'une caractéristique du candidat ne convienne pas et l'ensemble de sa personne peut s'en trouver disqualifiée⁵⁶. Les RH cherchent à infléchir ce mode de fonctionnement des opérationnels, notamment lorsqu'ils ont à puiser dans le vivier interne pour recruter des managers comme chez CHC : *« Pourquoi on a choisi ce mode [d'évaluation] là aussi, c'est que le directeur qui travaille avec l'évalué au quotidien va être pollué par ou de l'affectif ou "ben, cette personne travaille comme ça, de toute façon, il ne pourra jamais être manager", ou l'inverse, et donc ça nous permet d'apporter du factuel et de voir comment cette personne se comporte dans un autre contexte. »* Les RH veillent également à ce que les opérationnels ne recrutent pas pour retenir des candidats localement « à leur main », dans une logique de court terme qui ferait obstacle à des mobilités ultérieures. Ainsi, pour

⁵⁶ Voir sur ce point l'analyse des processus d'habilitation qui concourent à la formation des compétences (Stroobants, 1993 et Monchatre, 2010b).

les managers, *« ce que l'on cherche, c'est d'abord que la personne rentre chez CHC. Enfin, soit bon pour CHC, ensuite, il va être bon pour son directeur, et ensuite, (...) les directeurs, ils doivent faciliter la promotion et la progression de leurs troupes au sein ou du restaurant ou de l'entreprise. Donc ça, c'est leur rôle. En aucun cas, ils ne doivent bloquer quelqu'un parce que ça peut leur faire perdre des compétences dans le restaurant. Ça, c'est aujourd'hui, le rôle du directeur régional, de veiller à ça (... sensibiliser les directeurs à ce que les personnes soient intéressantes pour l'entreprise et pas pour leur paroisse. »* [RH-CHC] Dans la mesure où les opérationnels ont le dernier mot sur les recrutements de managers, les stratégies des responsables RH sont donc non seulement de formaliser les *process* de recrutement mais également de trouver des relais dans les lignes hiérarchiques pour prévenir les pratiques de rétention.

Quels compromis locaux en faveur de la « diversité » ?

Les chaînes étudiées présentent de fait une grande diversité de profils, notamment en matière d'origine géographique. Certaines affichent sur leur site le nombre de nationalités représentées parmi leur personnel, comme CHC, qui revendique cinquante-six nationalités, diversité qui se retrouve localement au niveau des restaurants : *« moi, en matière de diversité, j'ai de tout ici Asie, Afrique noire, Afrique du nord, Pakistan et aussi pas mal d'étudiants étrangers... »*. Il en va de même chez CHB, dont le site ne communique pas sur cette question, mais où l'on affiche fièrement son palmarès au niveau des restaurants : *« J'ai quatorze nationalités. J'ai des Russes, Roumanie, Ukrainiens, Congolais, j'ai deux Marocains, j'ai deux Algériens, j'ai trois asiatiques, Viêt-Nam, la Thaïlande et ... je ne sais plus, voilà, ça va vite, hein ! Espagne, Italie et puis c'est vendu. »*

Si la diversité peut susciter des discours d'ordre commercial, elle peut également entraîner des justifications d'ordre caritatif, d'accueil offert aux étrangers méritants : *« Le personnel aussi est très mélangé, vous avez vu, là, je ne sais pas si vous avez vu, (...) c'est qu'on n'est pas sectaires. On n'a pas de consigne en disant : "on n'embauche pas d'étrangers, pas de ci, pas de ça". Pas de souci, on est ouverts à ça, on est obligés (...). Je veux dire, on est obligés, quand on travaille dans un endroit comme ça, il faut trouver du monde, il faut que les gens bossent et mangent. Le jeune homme noir qui était là tout à l'heure, il a une maîtrise en gestion, un master en gestion, étudiant étranger, ça fait huit ans qu'il est chez nous, il va repartir au Canada, c'est un gars... il a un contrat étudiant. Il fait vingt heures par semaine. Il est congolais. Et ce garçon fait des stages depuis six ans, chez tous les huissiers, les notaires, de Strasbourg, gratuitement. Et pour manger, il vient chez nous. C'est quand même malheureux, non ? Ça m'horripile, parce qu'il a des capacités. »* [CHB] Cette argumentation est intéressante, car à double détente : elle atteste la générosité du recruteur qui a su accueillir celui dont personne ne voulait, tout en signifiant qu'il ne s'agit pas de recruter n'importe quel « étranger ». De fait, « le jeune homme noir » est apprécié pour son excès de capacités non reconnues à leur juste valeur. Il se pourrait alors qu'il soit surtout apprécié pour sa situation de disqualification sociale, ce qui confère à son recruteur une grandeur morale tout en le désignant comme un obligé.

De tels compromis autour de la diversité rappellent ainsi utilement que les recrutements effectués par les opérationnels ne sont pas exempts de ces rapports de don et de dette qui irriguent les relations de travail (Richebé, 2002). On retrouve d'ailleurs des arguments du même ordre pour justifier la diversification du personnel par l'emploi de personnes handicapées. Les travailleurs handicapés se voient offrir des postes aménagés : *« J'en ai un qui est plus ou moins polyvalent, il fait les grills, les frites, voilà ; il ne veut pas aller en caisse, donc on ne le force pas, et j'en ai un autre qui s'occupe du nettoyage ou de l'entretien de la salle. »* (CHC) Et ces deux travailleurs handicapés ont l'avantage de ne pas avoir la bougeotte : *ils « sont là depuis au moins entre huit et dix ans »*.

On peut ainsi faire l'hypothèse que la gestion de la diversité s'inscrit dans un contrat salarial tacite pouvant être formulé en termes de « charité contre stabilité ». Dans ces chaînes où le *turnover* est vécu comme un fléau par des opérationnels qui doivent sans relâche remettre l'ouvrage du recrutement sur le métier, elle ouvre la perspective de stabiliser un segment de main-d'œuvre composé

d'obligés. Cette formule requiert cependant un taux de *turnover* suffisamment élevé pour pouvoir offrir le nombre de postes aménagés entrant dans les « quotas » requis par les accords diversité, seniors ou handicap. Toutefois, ces cibles « diversité » peuvent entrer en concurrence avec un personnel déjà bénéficiaire de telles mesures au nom de sa loyauté. C'est le cas chez CHB, où l'on se défend de pouvoir embaucher de nouveaux seniors dans la mesure où les possibilités d'aménagement de poste seraient taries : *« Nous, on privilégie les gens qui sont déjà dans l'entreprise. Parce qu'on a pas mal de gens qui sont en mi-temps thérapeutique, qui sont proches de la retraite. Donc, c'est vrai que nous, nos seniors, on les privilégie, on leur facilite le travail, pour l'instant, par rapport aux seniors qu'on peut embaucher de l'extérieur – Vous faites évoluer vos seniors en interne... – Voilà, on ne s'en sépare pas – Et vous n'en recrutez pas à l'extérieur ? – On ne peut pas, on ne peut pas en recruter. »* De fait, les mesures « diversité » ont pour limite l'organisation du travail et les possibilités d'aménagement de poste qu'elle offre en cas de handicap ou de vieillissement.

Reste que cette pratique de fidélisation des anciens n'est pas propre à CHB mais se retrouve dans les restaurants de CHC. La fidélisation passe par l'octroi de contrats à temps pleins, qui non seulement limiteraient le *turnover* mais amélioreraient l'efficacité du travail en réduisant le temps de formation des nouvelles recrues. De plus, *« Ils ont un métier. C'est vrai qu'avant, ils le considéraient comme un job, on travaille chez CHC quand on est jeune, c'est vrai que maintenant, on a des gens qui ont vingt ans, trente ans de carrière dans certains restaurants, sur la région parisienne par exemple. Ici, j'en ai qui ont plus de dix ans d'ancienneté, par exemple. »*

Les seniors ne sauraient donc espérer de seconde carrière dans les chaînes de restauration – qui préfèrent les loyautés de toute une vie. Ceux qui parviennent à se faire embaucher sont exposés aux mises à l'épreuve habituelles de l'activité : *« En général, c'est très rare que les gens au-delà de 40 ans, viennent encore vers nous (...) Récemment, en début d'année, j'ai fait l'expérience avec une dame, pareil, qui m'avait été recommandée par l'ANPE, qui avait de l'expérience dans la restauration, qui avait travaillé pour un traiteur depuis dix ans, et je pensais que les choses étaient très claires avec elle, et on s'était vu trois fois, une fois à PE et deux fois ici sur le site. Et elle pensait tout à fait être capable de le faire, et en fin de compte, au bout de quinze jours, elle m'a dit : "non, je m'imaginais pas que c'était aussi pénible que ça, j'ai déjà travaillé dur dans ma vie mais"... Elle ne pensait pas qu'il y avait une telle pression sur une période aussi courte. »* Dès lors, si les seniors de l'extérieur n'ont guère de chance d'intégrer les chaînes d'hôtellerie-restauration, gageons que les candidats présentant des « origines » ou des handicaps en auront davantage !

EN GUISE DE CONCLUSION : DIVERSITÉ ET STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION DES PROFILS RECRUTÉS

Nous nous sommes essentiellement centrées, dans ce rapport, sur les pratiques des recruteurs au sein des entreprises étudiées. Pour autant, les intermédiaires du marché du travail jouent un rôle central dans l'élargissement du *sourcing* lors des recrutements, ainsi qu'en matière de lutte contre les discriminations. De fait, les intermédiaires publics et privés se distinguent par les « conventions de compétence » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) dont ils sont porteurs. Les intermédiaires publics véhiculent une conception « universaliste », en ce sens que la compétence est appréhendée indépendamment des attributs sociaux des personnes qui sont appelées à la mobiliser – la MRS atteste particulièrement bien de cette conception. Les intermédiaires privés que nous avons rencontrés se montrent, pour leur part, davantage enclins à véhiculer une conception « naturalisée » de la compétence, dérivée des propriétés socialement attribuées aux candidats en fonction de leur sexe, âge, origine géographique ou couleur de peau.

Pour autant, dans un contexte de marché du travail en tension, les deux types d'intermédiaires contribuent au recrutement de candidats présentant des attributs discrédités par les employeurs par le « poids du nombre ». Avec la MRS et l'obligation pour les employeurs de recevoir l'ensemble des

candidats ayant réussi les exercices, Pôle emploi crée des occasions d'interaction entre les recruteurs et des candidats *a priori* « indésirés », occasions susceptibles d'amener des révisions de jugement. Les entreprises de travail temporaire, elles-mêmes aux prises avec des viviers restreints, sont appelées à intégrer, à dose homéopathique, dans les équipes qu'elles fournissent à leurs clients des personnes présentant un profil jugé « atypique » parce que « typé » par sa couleur, son âge ou son manque d'expérience. Les missions pour lesquelles des professionnels leur sont demandés en nombre les conduisent à « diversifier » la composition de leurs équipes. Ainsi, au sein des entreprises comme chez les intermédiaires, différents compromis sont en mesure de favoriser une relative diversification des profils recrutés. La lutte contre les discriminations, retraduite en politiques de diversité, requiert ainsi des contrats salariaux implicites, susceptibles de contribuer à résoudre les difficultés de recrutement et de management rencontrées dans les établissements du secteur.

Chapitre 3

LE RECRUTEMENT DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : UN CONTRAT DE CONFIANCE

Géraldine Rieucan, Marie Salognon

1. INTRODUCTION, CADRAGE, TERRAIN

Les contours exacts de ce que l'on appelle « la grande distribution » ne sont pas aisés à cerner. Pour l'opinion publique et les médias, les grandes enseignes du commerce alimentaire la représentent de façon emblématique. Vecteur de la consommation de masse, ces enseignes sont pionnières dans la généralisation du libre-service et la diffusion de nouvelles formes d'organisation du travail. La littérature sociologique et économique s'est d'ailleurs surtout intéressée au système d'emploi dans les hypermarchés. Mais la grande distribution ne se résume pas pour autant aux grandes surfaces à prédominance alimentaire. Elle concerne également les supermarchés et s'étend en outre à une grande partie des branches du commerce (biens culturels et de loisirs, jouets, vêtements, meubles, bricolage, appareils ménagers, etc.) sous la forme de ce que l'on peut appeler le « grand commerce spécialisé » (Berry, 2006). Et les grands magasins ? Première expression historique de la grande distribution, leurs principes novateurs étaient de rassembler en un lieu unique et vaste, où l'entrée était libre, une grande variété de produits, dont les prix étaient fixes et affichés. Ces « cathédrales du commerce », décrites par Émile Zola (1883), reposent toujours sur les mêmes principes et font partie intégrante du secteur qui nous intéresse.

Les catégories statistiques nous incitent à retenir cette pluralité de dimensions. Si, dans une publication de l'Insee, J. B. Berry (2006) assimile la grande distribution aux seuls hypermarchés et entreprises du grand commerce spécialisé, cette approche n'est pas celle de l'institut de statistiques. La grande distribution n'est pas un secteur de la NAF et ne constitue pas un concept courant pour la statistique publique. C'est au sein du « commerce de détail » que l'on peut approcher notre objet. L'Insee y différencie les magasins selon leur taille, selon qu'ils vendent majoritairement des produits alimentaires ou non et selon qu'ils sont spécialisés ou non sur un type de produits. Sont ainsi distingués, entre autres, les « grandes surfaces d'alimentation générale » (hypermarchés et supermarchés), les « magasins non alimentaires spécialisés » (commerce spécialisé) et les « grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés » (grands magasins) (Bourieu *et al.* 2010 ; Bodier et Vidalenc, 2011).

Le type de produits vendus (magasin à prédominance alimentaire ou non/ spécialisés ou non) croisé avec la taille du magasin est un découpage pertinent pour structurer notre terrain d'enquête. Les établissements sont identifiés selon leur enseigne. Le statut juridique de l'enseigne (Société Anonyme ou entreprise familiale) de même que ses liens avec l'établissement enquêté (intégration ou non) sont également mis en évidence (tableau 16). Nous avons au total réalisé trente-deux entretiens dans quinze établissements qui représentent treize enseignes, regroupées en quatre catégories. À la marge, un de ces entretiens a été réalisé dans un point de vente d'un grand groupe spécialisé dans la presse (PV) :

- ❑ Grandes surfaces à prédominance alimentaire : hypermarchés (Hyper).
- ❑ Moyennes surfaces à prédominance alimentaire : supermarchés (Super).⁵⁷

⁵⁷Notre corpus ne comprend pas de magasin *hard discount*.

- ❑ Moyennes surfaces spécialisées (MSS).
- ❑ Grandes surfaces non alimentaires, non spécialisées : Grand magasin (GM).

Les magasins approchés sont situés pour l'essentiel à Paris et en proche banlieue sud ; deux d'entre eux sont plus éloignés de Paris. Les entretiens se sont déroulés en deux temps : à l'automne 2010 et au printemps 2011.

Au total, nous avons interviewé neuf personnes travaillant au siège (ou équivalent), dix-neuf personnes travaillant en magasins, (dix interrogées principalement pour leur activité en tant que recruteur et neuf interrogées en tant que personne recrutée). Notre corpus d'entretiens comprend également quatre interviews auprès d'intermédiaires du marché du travail. Le poste occupé par le « recruteur » (personne qui participe au recrutement au siège ou au magasin) et la part que représente cette activité au sein de ses tâches varient. Ainsi, les recruteurs sont, selon les cas, chargé-e de recrutement, responsable de recrutement, directeur d'un magasin ou adjoint, superviseur de plusieurs magasins ou responsable adjointe de magasin mais également secrétaire de direction, comptable ou premier vendeur (tableau 17). Les personnes recrutées occupent plus souvent des postes d'exécution (hôtesse de caisse, vendeuse, employé libre service, manutentionnaire) que des postes de cadres (chargée de rayon, directeur de magasin). Les intermédiaires du marché du travail exerçaient, selon les cas, dans des agences de Pôle emploi, à l'Apec et dans une agence d'interim. Notre terrain comprend deux « observations *in situ* » : (1) un entretien d'embauche (employée en rayon, E9MSS) et (2) le travail d'une chargée de recrutement à E1.

Nous avons pu identifier quatorze cas de derniers recrutements (tableau 17) et reconstituer six recrutements « complets » en interviewant le recruteur et la personne recrutée (E1Super1, E5Super2, E9MSS) ainsi qu'une personne au siège (E8MSS, E9MSS) et un intermédiaire (E9MSS2)⁵⁸. Ces cas complets sont présentés dans le tableau 18. Dans les autres cas, nous n'avons pas pu reconstituer l'intégralité du recrutement, faute d'obtenir de notre premier interlocuteur le contact de la personne recrutée ou celui du siège ou bien parce que les personnes recrutées n'ont pas souhaité nous rencontrer. Il a toutefois été possible de compléter ces autres cas par d'autres biais : en contactant de notre propre initiative d'autres établissements (E5), un intermédiaire mentionné au cours de l'entretien (E2Hyper) mais qui n'avait pas pris part au recrutement identifié, ou d'autres salariés de l'enseigne (E1Hyper1, E1Hyper2 et E11GM). Nous avons interrogé nos interlocuteurs sur les documents utilisés pour les recrutements (CV, lettre de motivation, tests, guide d'entretien, questionnaire aux candidats), certains nous les ont montrés. Demander à conserver une copie de ces documents était très délicat et risquait de rompre la relation de confiance juste installée ; nos quelques demandes n'ont pas été entendues⁵⁹.

La modalité d'approche du terrain la plus efficace a été le démarchage direct auprès des établissements, parfois après l'échec de tentatives de prises de contact par téléphone. Nous nous présentions à l'accueil, arguant du fait que nous étions clientes du magasin et habitantes du quartier (c'était le cas), présentions à grands traits notre enquête auprès de notre interlocuteur et demandions à rencontrer le ou la responsable du magasin. Nous avons parfois dû relancer nos interlocuteurs, par téléphone ou par une nouvelle visite. Mais, au final, pour sept des treize enseignes enquêtées, les premiers entretiens ont été obtenus de la sorte (notons dès à présent que la démarche directe est une façon très fréquente de faire acte de candidature dans un magasin).

Cette entrée en relation s'est avérée adaptée aux surfaces moyennes (supermarchés et moyennes surfaces spécialisées) et auprès d'un hypermarché. La prise de contact avec les autres enseignes s'est faite par le biais de relations professionnelles ou personnelles et, dans un cas, en téléphonant au service des ressources humaines, sans autre formalité ni recommandation. Les personnes inter-

⁵⁸ Pour E9MSS, nous avons trois cas : (1) le recruté et le recruteur en magasin; (2) le recruté et le recruteur en magasin, ainsi que l'intermédiaire ; (3) le recruté en magasin (le directeur agissant en tant que recruteur dans les cas 1 et 2) et la personne du siège l'ayant recruté.

⁵⁹ Pour illustrer ce point, notons que l'enregistrement de certaines interviews nous a été refusé.

viewées dans le cas de E1 ont été rencontrées de diverses façons : par relations professionnelles, personnelles ou par contact direct. Nous n'avons pas reconstitué de recrutement complet pour cette enseigne, mais la grande diversité de nos interlocuteurs (siège, recruteur en magasin, salariés recrutés) nous donne un aperçu des diverses facettes de ses recrutements.

D'autres tentatives de prise de contact à distance des grands magasins, des magasins spécialisés ou des hypermarchés se sont révélées infructueuses : appels téléphoniques ou envoi de *mail* (avec ou sans recommandation). Le cas d'E3 est particulier, car nous avons rencontré un responsable de recrutement pour l'enseigne et un intermédiaire, mais n'avons pu voir personne en magasin. Enfin, nous avons tenté par plusieurs biais, en vain, de rencontrer des professionnels de la presse spécialisée du secteur.

Mobiliser la littérature sociologique et économique sur le secteur de la grande distribution nous a été précieux. Les monographies d'entreprises sont basées sur des entretiens auprès des directeurs, de responsables administratifs (Jany-Catrice et Baret, 2001) et/ou de salariés (Azskénazy *et al.* 2009 ; Ferreras, 2007), entretiens parfois couplés avec des observations participantes en caisse (Alonzo, 1998 ; Bernard, 2005 ; Waelli, 2009) ou en rayon (Juhle, 2006). Par ailleurs, même si les expériences sont lointaines, les deux chercheuses impliquées ici ont une expérience professionnelle dans la grande distribution : dans un grand magasin pendant l'été et comme caissière dans un supermarché parisien pendant une année (douze heures hebdomadaires).

Tableau 16. Présentation synthétique des quinze établissements enquêtés

Produits prédominants	Dénomination	Statut de l'établissement par rapport à l'enseigne	Statut juridique de l'enseigne
Alimentaires	E1Hyper1	Intégré	SA (grand groupe)
Alimentaires	E1Hyper2	Intégré	SA (grand groupe)
Alimentaires	E1Super1	Non intégré (franchisé)	SA (grand groupe)
Alimentaires	E2Hyper	Intégré à E2 mais très autonome	Entr. familiale ou équiv
Alimentaires	E4Super	Intégré	SA (grand groupe)
Alimentaires	E5Super1	Intégré	SA (grand groupe)
Alimentaires	E5Super2	Intégré	SA (grand groupe)
Alimentaires	E6Super	Non intégré (filiale)	Entr. familiale ou équiv
Alimentaires	E7Super	Non intégré (indépendt)	Entr. familiale ou équiv
Spécialisés non alimentaires	E8MSS	Intégré	SA (groupe)
Spécialisés non alimentaires	E9MSS	Intégré	Entr. familiale ou équiv
Spécialisés non alimentaires	E10MSS	Intégré	groupe
Non spécialisés non alimentaires	E11GM		Appartient à grand groupe
Non spécialisé non alimentaires	E12GM		Appartient à grand groupe
Spécialisés non alimentaires	E13PV	Intégré	Appartient à grand groupe

Tableau 17. Détails des trente-deux interviews réalisés

Nom éta-bl.	Lieu de travail de l'interviewé(e)			Fonction de l'interviewé(e)	Dernière personne recrutée identifiée/interviewée
	<i>Siège ou équivalent (9)</i>	<i>Magasin (19)*</i>	<i>Intermé- diaire (4)</i>		
E1	X			DRH1	
E1	X			DRH2	
E1	X			Manager recrutement	
E1	X			Chargée de recrutement	
E1Hyper 1		X		Employé libre service	
E1Hyper 2		X		Chef de rayon	
E1Super 1	X			Superviseur de trois maga- sins franchisés	Directeur interviewé
		X		Directeur	
E2Hyper		X*		Secrétaire de direction	Administrative (pers. han- dicapée)
E3	X			Responsable recrutement	
E3			X	Responsable marché	
E4Super		X*		Directeur	Directeur adjoint
E5Super 1		X*		Directeur	Vendeur boulangerie
E5Super 2		X*		Directeur	Employée chef de secteur puériculture Interviewée
		X		Employée chef de secteur puériculture	
			X	Directeur agence	
E6Super		X*		Comptable	ELS
			X	Chargée Rt Intérim	
E7Super		X*		Directeur adjoint	ELS
E8MSS		X*		Directeur	Hôtesse de caisse inter- viewée
		X		Hôtesse de caisse	
	X			Responsable Rt	
E9MSS		X*		Directeur	- Employé entrepôt in- terviewé - Employée mise en rayon interviewée - directeur interviewé, recruté par la CR inter- viewée
		X		Employé entrepôt	
		X		Employée mise en rayon	
	X			Responsable Rt	
			X	Responsable MRS	
E10MSS		X*		Responsable adjointe	Responsable interviewée (relate son embauche)
E11GM	X			Responsable Rt	Secrétaire
		X		Employée logistique	
E12GM		X		Vendeuse	Vendeuse lingerie inter- viewée
E13		X*		Premier vendeur	

* Les « recruteurs » en magasin sont identifiés par une X*. En **gras** les « cas complets » : recrutements pour lesquels sont interviewés la personne recrutée et le recruteur, voire en plus, une personne du siège et/ou un intermédiaire évoquant le même recrutement.

En retraçant à grands traits le système d'emploi du secteur (conditions de travail et d'emploi, mobilités internes), nous cherchons à éclairer le contexte au sein duquel se déroulent les recrutements (2). Comme le montrent les résultats de l'enquête *Ofer* (Larquier et Marchal, 2008), les recrutements pour des postes d'exécution, d'une part (3), et pour des postes à responsabilité, de l'autre (4), diffèrent quant à leur fréquence, les procédures engagées et les personnes impliquées. En outre,

conformément là aussi à l'enquête *Ofer*, la taille de l'établissement joue un rôle dans l'organisation du recrutement. L'un des enseignements de notre terrain est de montrer que le statut de l'enseigne (SA ou entreprise familiale) et la nature des liens que l'établissement entretient avec l'enseigne (intégré ou indépendant) impactent également les modalités de recrutement ; la confiance que s'accordent les acteurs du recrutement entre eux jouant ici un rôle certain. Ces différents éléments sont à prendre en considération pour comprendre les différentes formes que prend la sélectivité, voire la discrimination à l'embauche.

2. AU BONHEUR DES DAMES ?

Environ un tiers des personnes travaillant dans le commerce de détail⁶⁰ a moins de 30 ans et 60 % d'entre elles sont des femmes, proportions plus élevées que dans l'ensemble du secteur marchand (Bodier *et al.*, 2011). Travailler dans le commerce a pourtant longtemps été l'apanage des hommes, l'emploi féminin ne progressant vraiment qu'avec le développement des grands magasins au XIX^e siècle puis des grandes surfaces alimentaires, la division et la spécialisation croissantes des tâches contribuant à une déqualification des emplois (Lesselier, 1978). Le recours fréquent aux étudiants, aux stagiaires et aux apprentis expliquent par ailleurs la forte présence des jeunes au sein de l'effectif. Les femmes et les jeunes sont surreprésentés parmi les salariés à temps partiel, qui composent 43 % des emplois dans le commerce alimentaire et dans les grands magasins ; environ 30 % des emplois du commerce spécialisé (Insee, 2010). Par rapport à d'autres pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, le temps partiel dans la grande distribution en France correspond à un nombre d'heures relativement élevé. Ceci tient notamment à un accord de branche qui, réclamé par les salariés à temps partiel contraint, prévoit un contrat minimum de vingt-cinq heures hebdomadaires (Car-ré *et al.*, 2010).

Les difficiles conditions de travail, les horaires contraignants associés à certains emplois, ainsi que les politiques de gestion de la main-d'œuvre et de recrutement se combinent pour dessiner une segmentation des emplois et de la main-d'œuvre. L'effectif est ainsi composé, pour partie, de salariés anciens, stables et à temps plein, et, pour une autre, de salariés qui restent peu et dont le temps de travail est plus court. Au sein des emplois, une séparation nette existe entre les postes d'employés et les postes de cadres, tant du point de vue des qualifications, des responsabilités, des horaires de travail, des rémunérations, que des procédures de recrutement et, dans une moindre mesure, des possibilités de mobilité interne. Il existe une hiérarchie au sein de chaque catégorie, le nombre d'échelons et la variété des postes dépendant de la taille du magasin et de la structure (organigramme) du groupe auquel il appartient.

Les employés représentent 72 % des actifs occupés dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial (Bodier *et al.*, 2011). Dans la grande distribution, au bas de l'échelle des employés, on trouve les hôtes/hôtesse de caisse, les manutentionnaires (magasin ou entrepôt), les employés libre-service (ré-assortisseurs rayon), les vendeurs (« équipiers de vente »...), les métiers qualifiés de « traditionnels » ou « professionnels » (bouchers, charcutiers, pâtisseries, poissonniers, etc.). Les employés peuvent aussi occuper des postes d'administratifs (comptables etc.) ou de commerciaux. En haut de l'échelle des employés en magasins se trouvent les adjoints qui sont au grade d'agent de maîtrise. Les cadres représentent quant à eux 10 % de l'effectif total du commerce⁶¹ (Bodier *et al.*, 2011). En magasin, ils sont les responsables (chefs/managers) de secteurs (produits de consommation, bazar...), de rayons (épicerie, liquides...) ou de caisses, ou encore directeurs (trices) ou adjoint-e-s. Au siège social, travaillent des employés (administratifs, comptables, etc.) et des cadres (responsables des ressources humaines, etc.). Le statut d'« agent de maîtrise », dernier échelon des

⁶⁰ Les données concernent en fait le commerce de détail et l'artisanat commercial, secteur plus large que celui de la grande distribution (Bodier *et al.*, 2011).

⁶¹ Le secteur comprend également des non salariés (18 % de l'effectif total).

employés, juste avant les cadres, est mis en valeur dans certaines enseignes (E5, E2, E3). Le recrutement du personnel de sécurité, de maintenance ou de nettoyage est généralement délégué à des entreprises extérieures (recrutements spécifiques non abordés dans cette enquête).

Les employés en magasins : des conditions de travail difficiles, un effectif fragmenté

Hôtesse de caisse, mise en rayon, c'est vraiment de la manutention ! [Chargée de recrutement, E1]

L'emploi de caissière a fait l'objet de plusieurs enquêtes sociologiques. Les entretiens auprès de salariés, les observations participantes (Alonzo, 1998 ; Bernard, 2005 ; Waelli, 2009) ou encore le témoignage écrit d'une « vraie » caissière (Sam, 2008), en font un symbole de l'emploi flexible, situé en bas de l'échelle des emplois dans les services et avec peu de perspectives. Occupé à 80 % par des femmes, l'emploi est donc marqué par ce genre⁶², même si des hommes travaillent aussi en caisse, pour l'essentiel des étudiants. Les travaux mettent l'accent sur les tensions du métier, entre contraintes de rendement et service au client, que cristallise la formule SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). Dans le contexte français, les normes semblent plus tayloristes que celles observées aux États-Unis (Jany-Catrice et Baret, 2001). La mise en concurrence des salariés par l'affichage des performances du meilleur vendeur ou de la meilleure caissière – pratique typique de certains hypermarchés français –, contribue à augmenter le stress quotidien (Carré *et al.*, 2010).

Le secteur de la grande distribution est « à la traîne » du point des avantages sociaux accordés aux salariés (Triomphe, 2011). Le poids du *turnover*, les horaires fragmentés et variables, limitent la constitution d'un collectif et, en dépit de la mobilisation récente des salariés de la grande distribution alimentaire pour défendre leurs salaires, les revendications restent rares et le taux de syndicalisation marginal : il est estimé à 2 ou 3 % par Askenazy *et al.* (2009). Les employés parviennent toutefois à établir des marges de manœuvre, en négociant entre eux ou avec leur responsable, dans l'organisation de leur travail (aménagement entre soi des plannings, gestion des pauses) et le contenu de leurs tâches (résistance aux normes de rendement, complicité avec le client, etc.) (Ferreras, 2007). La littérature et nos entretiens nous enseignent que le degré d'autonomie et de polyvalence de l'emploi varie selon la taille et l'organisation du magasin : faire de la caisse et du rayon est ainsi plus fréquent dans les moyennes surfaces que dans les très grandes, où la division du travail est stricte. Varier les tâches dépend aussi de la personnalité du supérieur hiérarchique : « Une caissière peut tout aussi bien faire autre chose à côté. Si une affaire est par terre devant elle, elle peut sortir de sa caisse, la ramasser et la mettre sur le cintre. Maintenant, si la chef de caisse leur dit : “vous ne bougez pas, même si on piétine une fringue devant vous !” » [vendeuse, E5Super2]

Le temps partiel subi caractérise souvent ces emplois : la moitié des caissiers et un tiers des employés de libre-service travaillaient à temps partiel en 2010 et 41 % d'entre eux souhaitaient travailler davantage (Bodier *et al.*, 2011). Les contraintes horaires participent grandement aux difficiles conditions de travail du secteur. En caisse, les fluctuations, les ruptures dans la journée et le manque de prévisibilité des plannings accentuent le caractère flexible et difficile du poste. En entrepôt ou pour la mise en rayon, les embauches sont très matinales, voire nocturnes. Le *turnover* et l'absentéisme importants (surtout de la part des « jeunes ») sont décriés par les recruteurs, qui doivent embaucher en permanence : « Une fois la période d'essai terminée, deux jours après, ils sont déjà absents. C'est 90 % des cas comme ça. C'est dur le recrutement dans la grande distribution ! » [directeur adjoint, E7Super] Mais cette situation est expliquée par les salariés : « Franchement ! Qui veut se lever à 3 h 00 du matin pour commencer à bosser à 4 h 00 et être payé 1 200 euros ? Car, entre 4 et 5 h 00 du matin, on est payé 25 % en plus, mais après, 5 h 00, c'est fini ! » [ELS, E1Hyper1] Ou encore : « Pour certains ; le poste ne convenait pas parce que c'était pas assez d'heures... Se lever à 6 h 00 pour 3 heures de boulot, et le salaire... C'est pas très moti-

⁶² Nos interlocuteurs parlent d'ailleurs volontiers des « caissières » pour évoquer le métier. Sur le site internet des deux hypermarchés enquêtés, la recherche pour un emploi en caisse par le biais des rubriques renvoie au métier « hôtesse de caisse », titre qui n'est pas repris dans les offres d'emploi, où l'on recherche des hôtes ou hôtesse.

vant ! Il y a des gens qui d'un coup ne viennent plus, qui disparaissaient et hop ! Une nouvelle tête arrive ! » [approvisionneuse, E11GM]

Vendeur : un métier qui se prête plus au concept de vente

Occuper un métier de vendeur, dans le commerce spécialisé comme dans la grande distribution alimentaire, permet davantage d'autonomie et mobilise d'autres « compétences » que celles requises pour les postes d'hôte/esse de caisse ou d'employé libre-service : *« C'est pas seulement mettre en rayon, c'est suivre les commandes, intervenir sur l'ordinateur etc. »* [directeur, E9MSS] Il est associé à une prise de responsabilité : *« Premier vendeur, chaque mois, tu as ta prime. Exemple, actuellement, je suis premier vendeur (...) à 14 h 00, c'est moi qui coiffe l'après-midi, pas question que j'appelle le gérant, des trucs comme ça, je suis le responsable de l'après-midi. »* [premier vendeur, E13] Le métier de vendeur serait, pour d'aucuns, plus difficile que celui de caissier : *« Vous pouvez être caissière et donc être assise toute la journée, nous, ils vont faire de tout, donc c'est très physique. »* [chargée de recrutement, E9MSS] Les études menées dans une grande enseigne de biens culturels et de loisirs (Chabault, 2010, Leblanc, 2010) et dans des magasins de produits électroniques et électroménagers (Askenazy, 2009), ainsi que nos propres entretiens, convergent vers l'idée que les tâches sont plus variées et le « conseil au client » plus prononcé dans le commerce spécialisé que dans l'alimentaire. D'après une salariée ayant connu les deux segments : *« Entre la vente distribution et l'alimentaire, c'est deux mondes différents ! Dans l'alimentaire, on est des robots, on ne fait pas de la vente, il n'y a pas d'argumentaire. On ne va pas dire : "regardez ce sel comme il est merveilleux !" On fait du chiffre et de la mise en rayon, pas de la vente. »* [hôtesse de caisse, E8MSS]

Certains hypermarchés se réorganisent pour reproduire en leur sein le concept de commerce spécialisé. Cette évolution s'accompagne d'une redéfinition des postes de vendeurs, marqués par plus d'exigences : *« On a développé de nouveaux métiers, maintenant, nous avons des conseillères "beauté", elles ont vraiment la tenue appropriée, et elles sont là vraiment pour donner des conseils et éventuellement faire des maquillages flash. »* [chargée de recrutement, E1]

Dans le commerce des produits culturels ou de loisirs, l'accent est mis sur le caractère recherché des produits : *« On a des produits qui ont une histoire ici ; on a besoin de références scientifiques, on n'est pas uniquement dans du libre service »* [directeur de magasin, E8MSS] ; ou sur l'importance des conseils techniques aux clients. Cet aspect tendrait à rendre ces emplois plus attractifs et plus valorisés. La simplification croissante des produits vide toutefois de son contenu une partie du métier de vendeur. Ainsi, jusqu'au milieu des années 1980, le métier de vendeur à la Fnac était relativement attractif, mais il aurait évolué depuis « d'employé de commerce culturel à employé de commerce » (Leblanc, 2010). Dans la distribution spécialisée, le risque d'une idéalisation existe *« L'image que véhicule notre entreprise est très liée à des valeurs comme l'humanisme, le développement durable... Mais on a aussi des impératifs de rentabilité, de chiffre d'affaires. Il peut y avoir des désenchantements à ce niveau-là, parce que sur le terrain, le métier en magasin, on bosse autant que chez Auchan ou Carrefour. »* [responsable recrutement, E9MSS]

L'argument managérial du « service au client », de la nécessité d'être aimable, déjà largement invoqué pour les emplois en caisse, pèse aussi fortement pour les vendeurs auxquels il impose de fortes contraintes, qui ne sont pas sans rappeler qu'à l'origine, dans les grands magasins, la façon dont les employées étaient vêtues (une robe noire stricte excluant toute coquetterie) et la façon dont elles devaient se tenir et se comporter rappelaient celles des domestiques (Lesselier, 1978) : *« Il faut rester toujours aimable et souriante, savoir mettre ses problèmes de côté, et prendre sur soi quand il y a un conflit avec un client... »* [responsable adjointe, E10MSS] Et enfin, l'emploi reste peu payé : *« Moi, j'ai fait la moue, parce que vendeuse à mille euros par mois, ça me paraissait... Je ne veux pas rester vendeuse toute ma vie, ne serait-ce que le salaire, je ne m'en sors pas. »* [vendeuse, E5Super2].

Il y a des personnes qui ne bougent pas, et d'autres qui tournent beaucoup [comptable ; E6Super]

L'une des constantes de la grande distribution est d'avoir un effectif composé pour partie de salariés qui restent peu de temps, et pour une autre partie de salariés anciens et stables, dont le temps de travail est sensiblement plus long. Cette dichotomie ressort très clairement de nos entretiens : « *Les anciennes, elles sont indébouloonnables et c'est tant mieux !* » [directeur adjoint, E5Super1] « *Il reste pas mal d'anciens, et la génération d'après, ça bouge beaucoup.* » [comptable, E6Super] Ou encore : « *On a quand même quelques anciennes de quinze-vingt ans de travail ici, elles sont à temps plein, et on a beaucoup de temps partiel et d'étudiants, pour les fins de semaine.* » [secrétaire, E2Hyper] Dans les enseignes les plus anciennes, cette segmentation peut être particulièrement marquée. C'est le cas par exemple à la Fnac, où les salariés recrutés avant le changement de gestion des années 1980-1990 ont un statut d'emploi bien meilleur que ceux embauchés plus récemment (Chabault, 2010). Dans les grands magasins, si le *turnover* est important en entrepôt (logistique), ce n'est pas le cas des vendeurs : « *Les vendeuses [en lingerie], c'est toutes des femmes, et elles ont toutes entre 45 et 60 ans. Il n'y a pas du tout des jeunes, elles sont là depuis... depuis longtemps.* » [vendeuse, E12GM] Dans tous les types de magasins, l'ancienneté serait par ailleurs plus forte – et donc le *turnover* plus faible – en province (hors grandes agglomérations) qu'en région parisienne.

Le recours aux CDD et aux contrats courts accentuent le *turnover* et la fragmentation des emplois. La part de CDD et de CDI varie selon les établissements enquêtés. La proportion de CDD serait plus accentuée en région parisienne qu'en province. Aux dires des recruteurs, l'embauche en CDD est conjoncturelle, pendant les vacances d'été, pour un remplacement maternité : « *Alors CDD, actuellement, j'en ai trois, mais c'est ponctuel par rapport à l'été qui va arriver, et les congés payés, sinon, je n'ai que du CDI* » [directeur de magasin, E4Super] ; lors des soldes : « *Elle avait besoin de quelqu'un assez rapidement, on approchait des soldes, une période assez compliquée.* » [responsable adjointe, E10MSS] ou des fêtes de fin d'année, période au cours de laquelle le secteur connaît un regain d'activité intense.

Recourir aux CDD peut être présenté comme stratégique du point de vue des recrutements : « *On crée notre vivier pendant les fêtes de Noël (...) On garde les meilleurs. Car c'est au moment des fêtes, quand il y a beaucoup de monde, que l'on voit si la personne est valable. Si on a quelqu'un de bien, qui est un ancien extra, on peut aussi l'envoyer à un autre magasin* » (directeur de magasin, E8MSS). Le renouvellement des contrats courts, pratiqué dans toutes les enseignes, parfois au-delà de la norme légale, nous a été relatée, tant par les salariés : « *J'ai dit : "il va peut-être falloir arrêter les CDD, ou vous m'embauchez, ou vous m'embauchez pas !"* » [vendeuse, E5Super2], que par des recruteurs, qui la justifie de la façon suivante : « *Je prends un CDD de quelques mois qui est renouvelable, donc ça me laisse un peu plus de temps pour juger le candidat. Parce que pendant un mois, ils savent très bien qu'ils sont en période d'essai, donc... ils sont sérieux, tout se passe bien.* » [directeur, E7Super]

Embaucher des intérimaires est également possible. Cette pratique est néanmoins peu répandue, ce qui, pour Carré *et al.* (2010), s'explique par le fait que les salariés en temps partiel contraint jouent le rôle de « variable d'ajustement ». Associé aux recrutements dans l'urgence, le recours aux intérimaires concerne les métiers de bouche, les postes en caisse ou en rayon : « *Pour des raisons quelconques, disons : salarié malade, événement familial particulier... Normalement, ils sont au courant suffisamment à l'avance, mais par moment ils ne le sont pas. Alors, à ce moment-là ils m'appellent, là par exemple le téléphone peut sonner pour trois personnes "dès que possible".* » [chargée de Rt, agence d'intérim, E6feSuper] Le recours à l'intérim pour l'entrepôt est également possible : « *Alors en entrepôt, on a une telle variation des volumes, on est obligés d'ajuster sans arrêt avec des intérimaires.* » [DRH1, E1]

Les contrats de courte durée ou portant sur quelques heures hebdomadaires limitent l'implication des salariés. Ce « manque de motivation » au travail leur est fréquemment reproché et est souvent interprété comme le propre des nouvelles générations. Mais, avec les contrats courts et la réalité du travail des salariés en poste, les possibilités de former et d'intégrer les nouveaux venus sont réduites

à leur strict minimum. Et ce qui est interprété comme une « erreur de recrutement » (un départ prématuré, un manque de motivation...) peut tenir en partie à cette absence d'intégration/formation.

Les étudiants : les incontournables de la grande distribution

Les étudiants composent une partie importante de la frange de salariés temporaires, car même lorsqu'ils sont en CDI, ils ne sont pas destinés à rester. Des contrats de travail « *spécifiquement conçus pour eux, de huit, douze, seize ou vingt heures* », avec des horaires « *aménagés en fonction du planning de cours, [possibilité] de travail à temps plein pendant les vacances* » (site internet). Ils sont appréciés pour leur capacité à apprendre : « *Alors, l'avantage c'est que les étudiants captent tout de suite. Pourquoi ? Parce qu'ils sont toujours en activité au niveau mental.* » [directeur, E1Super1] Leur implication dans la sphère des études est présentée comme un signe de leur engagement à bien faire leur travail, même s'il est alimentaire. Les recruteurs apprécient qu'ils soient « *frais et dispos* » en ne travaillant que quelques heures, façon classique de faire rimer contrats courts et productivité (Carré *et al.* 2010). Ils vantent également leur disponibilité en fin de semaine, leur polyvalence : « *Ça nous pose un problème qu'ils ne restent pas longtemps, parce qu'il faut qu'on recrute perpétuellement. Mais la contrepartie, c'est que ce sont des gens qui sont assez disponibles en cas de besoin.* » [directeur adjoint, E5Super1]

Les étudiants que nous avons interviewés (ELS, E1Hyper1, vendeuse, E12GM et ELS, E9MSS) ne vivaient pas leur embauche comme un déclassement, dès l'instant qu'ils la concevaient comme un *job* d'étudiant. Le risque de délaisser peu à peu ses études et de s'installer durablement dans cet emploi était néanmoins perceptible ; la modulation des horaires offrant alors la possibilité de hiérarchiser ses priorités : « *Tout le mois de janvier, j'ai travaillé à plein temps. Ma fac était fermée pour cinq semaines. Donc, j'étais disponible complètement et comme c'étaient les soldes, ça l'arrangeait. Ensuite, le mois de février, ma fac a repris, donc on a diminué, mais j'avais quand même 17 heures par semaine (...)* Et là, je me suis rendu compte que c'était un peu trop, j'avais du mal à cumuler les deux, ça faisait trop par rapport au travail personnel à fournir à la fac. Donc, je lui ai demandé si c'était possible de diminuer un peu. » [vendeuse lingerie, E12GM] C'est lorsque le *job* d'étudiant dure longtemps et que les études sont sacrifiées, que le sentiment de déclassement se manifeste, tant dans la grande distribution (Sam, 2008 ; Waelli, 2009) que dans le commerce spécialisé (Chabault, 2010).

Les stagiaires et les apprentis en alternance représentent une autre catégorie d'étudiants de la grande distribution, même si, dans ce secteur, l'apprentissage est assez peu développé, en comparaison d'autres pays européens (Carré *et al.* 2010) Les entreprises développent des liens étroits, qualifiés de « *partenariats* » avec les écoles, universités ou centres de formation, intervenant parfois dans la sélection des étudiants ou s'engageant dans la formation, sans garantir pour autant que ces contrats soient transformés ensuite en « *vraies* » embauches. Pour les métiers de bouche, le recours à l'alternance et à l'apprentissage par le biais des CFA est précieux : « *Sur une politique des comportements, l'apprentissage est essentiel, c'est le seul moyen qu'on a pour transmettre les savoir faire.* » [DRH1E1]

Pour tous les métiers de bouche, on manque de CV [DRH1, E1]

Les métiers traditionnels (boucher, charcutier, etc.) sont traditionnellement associés aux formations afférentes (CAP, BEP). Tous nos interlocuteurs nous ont dit qu'il s'agissait là des métiers les plus difficiles à pourvoir, par manque de vrais professionnels sur le marché : « *Trouver quelqu'un qui fait du poisson, c'est pas commode !* » [chargée de Rt, E1] Les emplois de boucher sont particulièrement difficiles à pourvoir : « *Le métier est en carence de formation, donc les bouchers se font très rares, il y a eu une forte inflation des salaires, et dans les bouchers disponibles, il y a plus de n'importe quoi que de bouchers.* » [directeur, E5Super2] Même l'organisation de la vente en rayon nécessite la présence de boucher en magasin, et les exigences du recrutement sont importantes : « *Un boucher, il doit faire une estimation de tout ce qui doit être vendu, passer la commande, suivre la commande, couper*

la viande, la mettre en barquette, faire la rotation de produits, c'est-à-dire retirer tous les produits périmés... s'occuper du rayon volailles (...) Il faut respecter aussi tout ce qui est hygiène, il ne faut pas qu'il se coupe et voilà... » [responsable Rt agence intérim, E6Super]

La référence du petit commerce traditionnel est souvent présente dans les discours. Les emplois y sont assez bien payés et offrent aussi des avantages en nature (comme repartir avec la nourriture non vendue). L'image « industrielle » de la grande distribution n'est pas bien vue de ces professionnels qui peuvent toutefois y venir en fin de carrière ; ils sont alors très appréciés : *« C'est un monsieur qui a 55 ans, qui a été petit boucher, patron... et qui, aujourd'hui, veut un emploi sans embêtements pour arriver jusqu'à la retraite. Et c'est un gars qui travaille super bien. »* [directeur, E5Super2] Pour contrer cette image, une politique d'alternance et d'apprentissage est mise en place dans les grands groupes et *« Concrètement, pour capter les jeunes, on les paye plus que ce que les traditionnels leurs proposent. »* [DRH1, E1]

Les cadres : des horaires difficiles, des salaires peu attractifs mais une dynamique de carrière fréquente

Les propos de Dalla Pria et Leroux (2011) sur les conditions de travail ingrates dans la grande distribution sont repris par les cadres interviewés qui évoquent, également pour cette catégorie professionnelle souvent protégée, des conditions de travail difficiles propres au secteur d'activité. Le temps de travail est important : *« On n'est plus à 35 heures, on ne compte plus ses heures. »* [responsable Rt, E3] et les horaires sont contraignants : *« C'est un métier difficile pour les managers, il y a un temps de présence qui est important [...] Pour être respecté, quand les équipes sont là à 5h, il faut être là de temps en temps à 5 h 00. »* [directeur E7Super] *« Et le soir pareil. On est d'astreinte. Au lieu de terminer à 19h, on fait la fermeture du magasin, c'est-à-dire jusqu'au dernier client en ligne de caisse. »* [chef de rayon, E1Hyper2] La rémunération est également peu attractive : *« on m'embauchait, mais pas au salaire que je voulais. »* [directeur de magasin, E1Super1] C'est particulièrement vrai dans les établissements indépendants et de taille moyenne, dans lesquels les cadres doivent de surcroît être polyvalents : *« Nous, on cherche des managers qui seront capables d'être des bons managers sur le terrain et aussi au niveau de la gestion. Très polyvalents. [...] autant on cherche des personnes qualifiées et autant, il ne faut pas qu'ils aient trop d'expérience, parce que par rapport à ce qu'ils vont demander en rémunération, on ne pourra pas... se permettre d'avoir certains niveaux de salaire qu'ils ont eus par le passé, dans des grosses structures. Pour un même niveau de poste. »* [directeur adjoint E7Super] Les rémunérations ne sont pas aussi élevées qu'ailleurs et les cadres de la grande distribution ont un profil bien différent de celui de leurs homologues des grandes entreprises industrielles : certains de nos interlocuteurs n'ont pas le bac et, au mieux, ils ont un niveau « licence ».

Cet état de fait n'est pas sans conséquence sur les difficultés de recrutement des cadres, qui s'observent dans les hypermarchés : *« On a des postes à pourvoir sur la filière managériale de chef de rayon qu'on a du mal à satisfaire, on a une connotation sur notre secteur de machine à broyer de l'humain. »* [intermédiaire, E3] et encore davantage dans les supermarchés indépendants : *« Employés libre-service, on a énormément de CV, et les managers, c'est plus compliqué parce que les bons sont déjà en poste, donc pour les débaucher il faut augmenter le salaire, ce qu'on ne peut pas toujours faire. »* [directeur adjoint E7Super] D'autant plus que les franchisés cherchent des responsables opérationnels tout de suite : *« Comme je vous le disais, on n'a pas le temps de former les gens (...). Dans un grand groupe, oui.... Mais nous, nous sommes indépendants. On n'a pas le temps. »* [directeur, E1Super1]

Les problèmes de *turnover* ne sont pas absents non plus car, si l'évolution au sein de l'enseigne ou au secteur est fréquente, elle peut être longue : *« Il faut environ vingt ans pour évoluer cadre dirigeant, sur un parcours traditionnel »* (DRH E1) ; *« Dans les années 80, il suffisait de six ans pour passer de manager de rayon à directeur de magasin. Aujourd'hui, il en faut douze. [...] Ils ont un turnover important sur cette population, sur les managers de rayon. Ce qui n'est pas étonnant, ils*

sont honnêtes avec eux sur le fait que c'est un métier fatigant, que l'évolution est sur douze ans... Et en plus, un bon candidat a le moyen de trouver ailleurs. » [intermédiaire, E3]

Faire carrière : la mobilité au sein des marchés internes et du secteur de la grande distribution

« Fidéliser par la promotion », ce titre de l'article de Y. Dalla Pria et N. Leroux (2011) résume bien la situation. Les possibilités de promotions et de mobilités internes aux grands groupes, bien que limitées en regard d'autres industries, sont un aspect essentiel de la grande distribution, historiquement fondé et toujours d'actualité. La perspective d'évoluer est ainsi un argument managérial pour limiter le *turnover*, motiver l'ensemble des salariés sur le fait qu'ils pourront « évoluer », s'assurer que les « cadres maison » adhèrent aux valeurs de l'entreprise... et acceptent les rémunérations peu élevées. La perspective de promotion est un argument très présent dans le discours des acteurs, que ce soit les recruteurs : « *Le meilleur moyen de faire évoluer les gens, c'est de prendre dans le vivier qu'on a créé nous-mêmes, c'est là qu'on a les meilleurs résultats.* » [directeur adjoint, E7Super] ; ou les recrutés : « *Je suis hôtesse de caisse et je me bats pour être guide conseil, pour avoir ma zone.* » [hôtesse de caisse, E8MSS] « *Ils m'ont dit au début que l'entreprise fait partie d'un grand groupe, et qu'il y aurait sûrement des opportunités de stages, de promotions, et que je serai sûrement prioritaire sur ces questions.* » [employé entrepôt, E9MSS]

La promotion au sein d'un même magasin sera vécue et présentée comme réussie si elle est assortie d'un changement de secteur, censé éviter les conflits « *avec les deux ou trois qui auraient bien aimé avoir le poste, c'est pas facile de s'imposer dans un équipe quand on devient chef de ses anciens collègues.* » [responsable Rt, E11GM] Les possibilités de mobilité sont plus importantes lorsque l'établissement est intégré à un groupe ou est lui-même une très grande surface. La priorité est toujours donnée à l'interne lorsqu'un poste se libère : « *Dernièrement, j'avais un poste d'assistante achats, et j'avais une personne qui était extra chez nous et qui préparait un master en achats et donc on l'a rencontrée. Ce n'est pas elle qui a été choisie au final, mais on l'a rencontrée.* » [responsable recrutement, E8MSS]

Selon le statut de l'établissement, le marché interne sera plus ou moins structuré : il est organisé autour d'un outil interne (intranet) et peut être très centralisé pour les établissements intégrés à des groupes, ce qui permet d'une part, de diffuser l'information et, de l'autre, d'assurer la « proximité emploi maison ». Néanmoins, l'information passe souvent par le bouche à oreille, entre directeurs qui se connaissent : « *C'est la première chose qu'on fait quand on a besoin de quelqu'un, on demande aux autres magasins... Récemment, une salariée devait suivre son mari en province, elle devait déménager. C'était quelqu'un de bien et j'ai réussi à lui trouver une place là-bas. Ça c'est passé de directeur à directeur.* » [directeur, E8MSS] Que se passe-t-il ailleurs ? L'intranet est de mise dans les grands magasins ou l'hypermarché autonome. Dans les supermarchés indépendants, le marché interne est beaucoup moins équipé que dans leurs équivalents intégrés. Un responsable du recrutement pour plusieurs magasins franchisés nous expliquait que pour informer les salariés des postes qui se libéraient : « *C'est pas compliqué, je les vois tous les jours. Il n'y a pas d'internet tout ça.* » [superviseur, E1Super1]

C'est par le biais de promotions internes que la plupart des cadres que nous avons rencontrés avaient obtenu leur poste : mobilité entre plusieurs enseignes du commerce alimentaire [superviseur, E1Super1] ou du commerce spécialisé [directeur, E9], ou encore entre le commerce alimentaire et spécialisé [manager Rt, E1]. Les parcours au sein de la même enseigne étaient les plus fréquents, assortis ou non de mobilité géographique. Les carrières décrites pouvaient avoir démarré en bas de l'échelle et parvenir à un poste à forte responsabilité au siège. Résumant leur parcours, les acteurs mettent l'accent sur la validation des acquis, les formations reçues en interne ou en externe : « *J'ai commencé tout en bas, dans les rayons, j'ai été employée libre-service puis secrétaire administrative pour les rayons et la maintenance. J'ai ensuite travaillé à la compta (j'ai été formée pour) puis je suis devenue secrétaire de direction. On peut très vite évoluer, c'est très ouvert. Il faut beaucoup*

de volonté. J'ai gravi les échelons ici, on a des formations internes. » [secrétaire, Hyper2] Ces promotions étaient toutefois datées et des évolutions équivalentes aujourd'hui, sans être impossibles, semblent plus limitées. Et il ressort de la littérature et de nos entretiens que les promotions sont assez rares pour les caissiers(ères) de la grande distribution alimentaire, qui peuvent tout au plus espérer être promues « responsables » de caisse, avoir un poste à l'accueil ou passer vendeuses.

Tableau 18. Les cas de recrutements complets

Emploi Contrat Etablissement	Processus de recrutement			Motifs invo- qués par le recruteur	Motifs invo- qués par le/la recruté(e)	Degré de sélecti- vité du Rt
	<i>Canal</i>	<i>Critères acti- vés en amont de l'entretien</i>	<i>Méthodes d'évaluation</i>			
Employée (chef de secteur pué- riculture) CDI, temps plein ESSuper2	Marché interne (salariée en CDD)		Entretien	Traits de personnalité. Avis des collègues	A fait les preuves de ses compétences, n'a pas froid aux yeux	Plusieurs candi- dats extérieurs reçus en entretien
Employée (Hôtesse de caisse, re- crutée en extra puis en CDI, temps plein) E8MSS	Annonce sur le site de l'enseigne	Expérience, domicile	Entretien avec ques- tions pra- tiques	Sa motiva- tion, son parcours difficile	Avait de l'expérience, a été la meilleure (sic), était de- mandée par ailleurs	Deux ou trois autres candidats reçus/ La recrutée avait d'autres offres dans maga- sins même en- seigne
Employé (entrepôt) CDI, temps partiel (20 heures) E9MSS	Candidature spontanée remise au directeur	Situation (étu- diant), proxi- mité géogra- phique, hob- bies	Deux entre- tiens (un avec le directeur, un avec ad- joint)	Avoir montré sa motivation en revenant déposer son CV, puis en entretien. A été scout	Etre revenu le lendemain, mieux vêtu que la 1 ^{ère} fois, être très motivé, avoir encadré des scouts	
Employée (mise en rayon, CDI) E9MSS	Pôle emploi (MRS)	Score obtenu à la MRS, expé- rience dans le commerce, proximité domicile	MRS + entretien	A bien ré- pondu aux questions de mise en situa- tion	Avoir réussi à gérer son stress lors de l'entretien	Deux candidates MRS reçues, autres candida- tures par autres voies consultée après
Cadre (Direc- teur maga- sin) CDI temps plein E9MSS	Cabinet de recrutement	Expérience dans plusieurs enseignes GD	Nombreux entretiens + plusieurs tests		A fait ses preuves sur le terrain, dix ans d'expérience	Autres candidats, non retenus après entretiens tél.
Cadre (Direc- teur, maga- sin franchi- sé) CDI temps plein ESuper1	Annonce internet	Domicile, expérience	Un entretien	Parle le même lan- gage (marques, produits..), est expéri- menté et posé	A su se vendre, négocier, indépendant dans son travail (a déjà monté une société)	Très nombreux CV reçus, cinq personnes reçues en entretien

L'argument selon lequel pour évoluer il faut « *en vouloir, bosser, avoir la volonté* » revient très fréquemment dans la bouche des acteurs. Mais derrière ce discours individualiste du *self-made-man*,

il y a les incontournables évaluations du supérieur hiérarchique : « Ici, on évalue les gens tout le temps, on voit le potentiel et le désir des gens, et l'évolution interne est importante. » [directeur de magasin, MSS1] Et puis, pour évoluer, il faut certes être bosseur, faire ses heures mais également « ne pas être en conflit avec son chef... Et il vaut mieux pas être du côté des syndicats, ne pas faire la grève » [ELS, Hyper1]. Priorité est donnée à l'interne mais ces recrutements sont sélectifs et la concurrence réelle : « Ces gens ont espoir de passer cadre un jour, il y a une sélection qui se fait et sur dix agents de maîtrise, il y en a un ou deux qui vont passer cadre. » [directeur, E5Super2]

Le tableau 18 détaille les cas de recrutements complets et apporte une illustration des canaux, critères et méthodes d'évaluation activés. Des différences existent à ce titre entre les postes d'employés et ceux de cadres, que nous évoquons dans les deux parties suivantes.

3. LES POSTES D'EMPLOYÉS EN MAGASINS ET ENTREPÔTS : « ILS RECRUTENT TOUT LE TEMPS, TOUT LE TEMPS » (APPROVISIONNEUSE, E11GM)

La majeure partie des recrutements concerne les postes de manutentionnaires, hôtes/hôtesse de caisse, employés libre-service ou vendeurs, postes pour lesquels le *turnover* est le plus important, même si, depuis le début de la crise de 2008, il aurait tendance à diminuer d'après certains de nos interlocuteurs. Ces emplois sont aussi le règne du temps partiel et de la précarité (CDD, contrat d'étudiant). L'entrée en relation entre employeurs et candidats, la place du CV et les critères activés lors de sa lecture, le nombre ou le déroulement des entretiens, les outils associés, la place du jugement émanant du terrain et des collègues immédiats, diffèrent selon le poste à pourvoir mais également selon la taille de l'établissement et la nature de ces liens avec l'enseigne. Ces éléments composent notre grille de lecture.

Des nécessaires relations de confiance entre les acteurs du recrutement

Identifier et interroger le « recruteur » étaient le point d'entrée de base de notre enquête. Pour les postes d'exécution, la responsabilité du recrutement incombe principalement au directeur de magasin et à son adjoint. Le siège a en règle générale pour mission de valider ces recrutements. En magasin, le recruteur identifié n'est pas un professionnel du recrutement. Dans les magasins les plus autonomes (E6, E2), le personnel administratif (comptable, secrétaire) s'en chargeait. Pour autant, il apparaît bien que, si le « recruteur » a en charge le déroulement du processus et la décision finale, d'autres personnes participent à la sélection : en donnant leur avis en tant que spécialiste du terrain (le chef de rayon de l'hypermarché), en rédigeant l'offre d'emploi (le service dédié dans l'organisation très centralisée), en diffusant une offre ou en mettant en relation (l'intermédiaire). Le processus de recrutement repose sur la nature des relations et sur la confiance entre ces différents acteurs. C'est par manque de confiance dans le jugement de l'agence publique pour sélectionner les candidats que l'on justifie que l'on fasse peu appel à elle (E9MSS, E5Super1) ; c'est parce que l'on redoute les critères discriminatoires dans les annonces que leur rédaction est centralisée (E5) ou que l'on souhaite prendre la main sur les offres des magasins franchisés (E1).

Comprendre la place accordée au jugement « du terrain » (celui du chef immédiat, des collègues en poste) est essentiel pour saisir comment se structure le recrutement des employés dans la grande distribution. Pour éviter les jugements discriminatoires des salariés en poste, on accorde peu de prix à leur parole : « Parfois, on a des demandes [des opérationnels] genre : "moi, je préférerais un homme, parce que sur ce rayon là, je ne pense pas qu'une femme pourrait assurer". Je dis au chargé de recrutement : "non mais là, on n'a même pas entendu ce qu'ils ont dit !" » [responsable Rt, E11GM] On centralise le recrutement pour contrer les jugements hâtifs en magasin : « Alors avant, c'était : "ah le gars, il me plaît pas, je vais bâcler !" » [DRH2, E1] Dans l'autre sens, en magasin, on se méfie des décisions du siège : « Le siège, lui ne voit pas ce qu'il se passe sur le terrain. » [directeur, E5Super2] et on assoit la légitimité de son jugement sur la proximité avec les situations de travail.

Chez E1, la volonté de professionnaliser le recrutement s'est traduite depuis 2007 par un processus de centralisation des embauches pour les magasins intégrés, concomitant avec une « convergence des enseignes » au sein du groupe. Pour les postes d'employés, les magasins doivent faire remonter leurs besoins à la « cellule » unique, située à Paris, qui rédige les offres et les met en ligne. Au centre parisien, les chargés de recrutement, regroupés par régions, effectuent une sélection des candidatures reçues spontanément (celles parvenues en magasins sont numérisées et leur sont envoyées) et en réponse aux annonces. Comme nous avons pu l'observer, ils contactent et font passer aux candidats présélectionnés un entretien par téléphone ou en visio-conférence et les dirigent ensuite vers le magasin, où ils ont un entretien *de visu*. A priori, les directeurs en magasin ne mènent plus que cet entretien avec la ou les deux personnes envoyées par la cellule centrale. Rationaliser les pratiques est justifié, du point de vue de la direction d'E1, comme un moyen de moins se tromper, de réduire le *turnover* mais aussi de limiter les risques de discrimination (jugements hâtifs en magasin, rédaction d'annonces discriminatoires, etc.). Cette évolution rappelle les conclusions des travaux américains, selon lesquels la bureaucratisation inhérente aux grands groupes les conduit à développer et centraliser leurs services RH, tout en faisant un usage accru d'outils pour se prémunir contre les risques de discrimination à l'embauche. En maîtrisant la conception et l'usage de ces outils, les managers RH assoient la position de leur profession (Dobbin, 2009). Mais la réorganisation d'E1 n'est pas sans poser des questions de coordination entre le centre et les magasins, Paris et les régions. Pour les salariés interviewés, cette rationalisation procède de la volonté des actionnaires de contrôler et limiter les recrutements et elle ne fut pas forcément appréciée en magasin : « *Au début quand ça a été lancé [la centralisation], j'aime autant vous dire que la plupart des chefs de rayon étaient énervés... C'était du grand n'importe quoi !* » [chef de rayon, E1Hyper2] Ce que dit un autre interlocuteur, connaisseur de l'enseigne : « *À E1, ils ont une pratique proche du taylorisme !* » [intermédiaire, E3]

On ne retrouve pas cette volonté de centralisation à E3, où le recrutement d'employés est délégué aux responsables RH des hypermarchés. Ceux-ci bénéficient d'une formation au recrutement et sont informés chaque mois de la politique RH nationale, mais recrutent de façon autonome. Cette politique est justifiée au nom des spécificités propres à chaque magasin : « *Pour tous les magasins qui peuvent être desservis par le métro ou le RER, c'est le bonheur. Pour les autres, dès lors qu'il y faut un véhicule, ce sont des frais supplémentaires que n'ont pas forcément les gens qui ne sont pas cadres... et puis il y a des zones d'emploi qui sont très compétitives, avec beaucoup de demandes et pas forcément beaucoup de candidats en face, donc chaque logique est différente. C'est pour ça qu'on ne peut pas appliquer quelque chose d'identique pour chaque magasin (...)* C'est presque deux métiers différents le recrutement à Paris et ailleurs. » [responsable Rt, E3]

Les canaux : priorité aux candidatures spontanées...

Le nombre de candidatures reçues – et donc le degré de la concurrence entre candidats – dépend grandement du canal par lequel ces dernières parviennent au recruteur. La forte activation de certains canaux (candidatures spontanées, affiches en magasin, voire relations des salariés en poste) est à relier au poids des critères de proximité et de disponibilité.

Les candidatures spontanées, c'est des gens qui ont envie [directeur, E5Super2]

Les prises de contact directes sont la voie la plus courante de la recherche d'emploi et d'embauche des employés en magasins ou en entrepôts. À la différence des annonces, les candidatures spontanées ne supposent pas une très forte mise en concurrence des candidats. Ce qui va compter est d'avoir adressé son CV, de préférence à la bonne personne, au bon moment (les recrutements se font souvent dans l'urgence), d'autant que les recruteurs ne gardent pas longtemps les CV reçus, qui se « périment vite » selon leurs dires. De façon plus pragmatique, rappeler une personne ayant déposé un CV plusieurs mois auparavant signifie aussi prendre le risque qu'elle soit toujours à la recherche

d'un emploi, ce qui n'est pas forcément bien interprété. Les « CVthèques » représentent un vivier seulement à court terme.

Encadré 6. Souriez vous êtes filmé ! Déposer son CV en magasin ou les signaux de la motivation

La bonne heure : « Je fais toujours un premier entretien quand ils déposent leurs CV, ça ne dure pas longtemps, je vois comment ils sont volontaires, à quelle heure ils viennent, c'est très important, d'ailleurs, ça ! C'est-à-dire que, quand on cherche du travail, on ne vient pas à 4 h 00 du soir ou à 5 h 00 du soir se présenter, et voir le recruteur, ou le directeur du magasin, pour présenter un CV. » [directeur, E4Super]

Venir accompagné de ses enfants : « Moi, je suis peut-être un peu archaïque avec tous mes antécédents... voila. Une fille qui vient avec des baskets, un jean et puis ses deux enfants sous le bras... ça arrive, hein ! » [directeur, E4Super] ... ou, pire, de ses parents ! : « Quand c'est la mère qui vient, et dit : "tenez mon fils, il cherche du travail !" Alors là, je supporte pas ! » [comptable E6Super]

La tenue vestimentaire : « Il est venu la première fois, il a postulé, il était en short et en tongs. Et donc, je l'ai envoyé paître proprement, en lui donnant un conseil, de procéder quand même différemment, il faisait beau, il fait peut être chaud dehors en été, mais quand on postule dans un magasin, on vient habillé comme si on venait travailler. On ne vient pas en touriste (...) Et le lendemain, il revient toquer à la porte, sapé comme un ministre, pas quand même, mais en tout cas il avait fait l'effort, et il tenait à s'excuser parce qu'il s'était mal présenté la veille, et il voulait absolument me transmettre son CV et sa lettre, que je n'avais même pas lus. » [directeur E9MSS] « Il y a vraiment des signes qui font que. Parfois, dans la tenue aussi, un jogging avec des lacets défaits, on se dit : "pour déposer un CV, ils ne se rendent pas compte". Alors parfois, on leur fait la remarque. C'est arrivé, on a expliqué : "On fait comme si rien ne s'était passé, on reprend tout à zéro, vous revenez la semaine prochaine habillé différemment, et on va tout redémarrer". Et il a compris. » [responsable, E11GM]

Déposer votre CV à l'accueil : « Je reçois des CV, des jeunes qui déposent des CV, ils ont tout écrit à la main, sur le côté de la caisse centrale de l'accueil... je les écarte. Je me dis que c'est dommage parce qu'on peut passer à côté de bons éléments qu'on pourrait former, mais c'est déjà un manque de rigueur sur soi. (...) Aujourd'hui, j'ai encore des gens qui viennent de Pôle emploi déposer un CV, qui me demandent à ce qu'on leur mette un tampon comme quoi ils ont déposé le CV. Ils ne cherchent pas d'emploi ces gens là ! » [directeur, E7Super]

Même au sein des candidatures spontanées, la distinction pointée par les acteurs entre deux types de démarches personnelles (*walk-ins* et *write-ins*) est importante. Lorsque les candidatures sont déposées en magasin (*walk-in*), le chercheur d'emploi peut accompagner de quelques mots sa candidature et son interlocuteur lui donner quelques conseils. Mais le poids de la « première impression » risque aussi de compter. Ces candidatures représentent le cas le plus fréquemment décrit, tant par les personnes recrutées que par les employeurs. L'accent est mis sur l'intérêt de candidater-recruter à proximité, pour se conformer aux horaires et ne pas pâtir des transports. Déposer un CV en personne peut aussi être interprété comme une preuve de motivation : « Je pars du principe que la personne a fait des efforts pour venir nous l'apporter, moi, je suis un peu à l'ancienne. » [directeur adjoint, E5Super1], d'où une préférence pour ces candidatures sur celles envoyées par voie postale ou électronique, surtout dans les moyennes surfaces (E4Super, E5Super1, E9MSS). Plusieurs cas sont néanmoins possibles lorsque les CV sont déposés au magasin :

- **Les candidatures données en main propre** : la personne qui la reçoit peut effectuer un premier tri, en questionnant le candidat sur ses disponibilités : « Quand on récupère les CV – et si c'est pas nous, on demande aux filles de le faire – on demande les contraintes horaires. » [responsable adjointe, MSS3] Lors d'une interview avec la responsable du recrutement à Hyper2, un CV lui a été remis, accompagné de quelques mots essentiels : « Tiens, c'est une petite étudiante qui a déposé son CV ce matin, elle est disponible le lundi et le mardi. » Le premier contact est aussi l'occasion de porter un jugement sur la personne qui vient postuler : on prête attention à sa tenue vestimentaire, son allure, l'heure à laquelle elle se présente, si elle est accompagnée ou non, etc. Le recruteur reprend parfois le candidat pour qu'il apprenne ce qu'il considère comme les bases de la recherche d'emploi, mais ce

n'est pas toujours le cas (voir encadré 6). La tenue vestimentaire des salariés peut être fort utile pour identifier la bonne personne à qui donner son CV : *« Je voyais les gens qui travaillaient là-bas en tant qu'employés libre-service, avec leur petit gilet, je leur demandais à qui je devais m'adresser pour poser une candidature. Ils m'ont indiqué les managers, ceux qui sont en chemise... »* [ELS, E1Hyper1]

- **Les candidatures déposées à l'accueil** puis rassemblées pour être traitées par le service des ressources humaines du magasin, voire envoyées à une cellule centrale au groupe. Là aussi, les faits et gestes peuvent compter (voir encadré 6).
- **Un cas particulier : les séances collectives de recrutement.** Une enseignante organise des séances collectives pour recruter sur des postes en caisse et en entrepôt. Il n'y a pratiquement pas de présélection pour assister à cette réunion organisée régulièrement, où sont dirigées les personnes qui postulent spontanément. Une salariée recrutée de la sorte disait : *« J'ai eu l'info presque par hasard, par la sœur d'un ami. Elle m'a dit comme ça : 'tel jour il y a une réunion à telle heure', et j'y suis allée ! »* [approvisionneuse, E12GM]

Un certain nombre de candidatures sont aussi reçues par courrier postal ou électronique (*write-in*) : c'est le cas lorsque les entreprises disposent d'un site internet avec un espace prévu à cet effet. Ici, aucun échange verbal n'accompagne la candidature. Dans les magasins intégrés à E1, les candidatures déposées en magasin sont numérisées pour être envoyées à la cellule centrale et être traitées par les chargés de recrutement. Elles viennent donc grossir le stock de celles reçues par *mail*, internet ou courrier postal.

Suivons ce candidat qui, dans sa recherche d'emploi, éprouve les différentes formes de candidatures spontanées. Il tente de réduire au maximum la distance qui le sépare de l'employeur potentiel et à se distinguer des autres postulants éventuels : *« D'abord, je me suis inscrit sur le site internet de E1. J'ai eu un compte et un mot de passe, tout. Je me suis dit qu'ils n'allaient jamais me répondre, parce que plein de monde postule comme ça... Et le site internet, ils m'ont contacté bien plus tard, quand ça faisait déjà un mois que je travaillais chez E1 ! En parallèle, j'ai déposé un CV et une lettre de motivation à l'accueil du magasin où je voulais bosser (...) J'ai ensuite demandé aux employés libre-service [à qui donner mon CV], ils m'ont dit de m'adresser directement à leur manager, leur chef. J'ai demandé à voir un chef épicerie liquide... parce que je voyais bien que c'était là qu'il y avait le plus besoin. Il m'a envoyé vers le manager épicerie, qui est mon chef actuel. Celui-ci a pris mon CV et ma lettre de motivation. Et il m'a dit : "J'vais te téléphoner". Au bout d'une semaine, dix jours, je n'avais pas de nouvelles, je suis repassé, pour montrer que j'étais motivé... Je l'ai relancé en fait. Quelques jours après, il m'a téléphoné pour que je vienne passer un entretien. »* [ELS, E1Hyper1]

Le recrutement par relations

Ce canal restreint d'emblée les candidatures reçues aux connaissances des salariés en poste, voire des fournisseurs ou clients de l'enseigne. Dans le point de vente (E13PV), de taille très réduite, le recours aux relations (amis...) est très fréquent, presque systématique. Ailleurs, le recrutement des enfants ou de la famille des salariés pour un emploi d'été est une pratique répandue et très peu remise en question, à l'exception de certains qui la refusent *« pour éviter les conflits »* [directeurE5Super1]. La plupart de nos interlocuteurs ont été peu loquaces sur ce canal, qu'ils disaient apprécier dans l'ensemble, dans la mesure où il apporte des candidatures jugées fiables, confirmant par leurs dires un résultat connu de la littérature : la confiance envers le salarié qui recommande joue un rôle clef et celui-ci engage sa réputation, par conséquent, la personne recrutée a intérêt *« à bien se tenir »*.

Les offres d'emploi

Diffuser une annonce, c'est recevoir un grand nombre de candidatures, raison pour laquelle on peut renoncer à cette voie de diffusion. Le support de l'offre opère tel un filtre et a une incidence sur la

sélectivité. Ainsi, choisir de ne diffuser qu'en interne, dans la presse locale ou par voie d'affiche à l'entrée du magasin, limite le nombre de postulants et/ou assure qu'ils habitent à proximité.

- **Les offres placardées à l'entrée du magasin.** Ce choix de support peut-être délibéré et exclusif si le recruteur veut une personne habitant près ou s'il ne veut pas recevoir trop de CV : *« Ici, j'ai laissé une annonce pendant un mois à l'entrée (...) Je pourrais [la mettre sur le site internet], mais comme ça je suis sûr que les gens qui postulent sont des gens qui déjà fréquentent la galerie. Donc qui ne sont pas très loin, donc moins de galère pour moi. Pourquoi ? Un, parce qu'il y a une connaissance de la clientèle, deux, ils peuvent en faire venir, et trois il n'y a pas de problèmes de transport. »* [directeur, E9MSS] Les offres placardées peuvent aussi être conçues pour engendrer une auto-sélection et éviter les candidatures inadéquates : *« On met une annonce : " Recherchons vendeur/vendeuse, CDI 18 heures, CDD 35 heures", le fait de mettre CDD 18 heures ça permet déjà de filtrer, parce que des fois, les gens déposent des CV mais ils veulent absolument un CDI temps complet. »* [responsable adjointe, E10MSS]
- **Les offres diffusées dans la presse locale.** Comme pour les affiches, les raisons de proximité sont déterminantes dans le choix de ce support ; il s'agit de toucher un public qui vit près du lieu de travail (l'entrepôt de E8MSS) non accessible en transports en commun.
- **Les offres diffusées sur le site internet de l'enseigne.** Ce support élargit considérablement le nombre et le champ des réponses, ce que nous avons pu constater en regardant travailler une chargée de recrutement à E1. Celle-ci prenait en compte l'ordre d'arrivée des réponses pour « ouvrir » les dossiers de candidatures. Pour les établissements intégrés, plus le processus de recrutement est centralisé, moins les directeurs de magasin disposent de marge de manœuvre dans la rédaction de l'offre. Celle-ci peut être intégralement écrite par une cellule centrale (E1) ou être juste complétée par les directeurs, qui indiquent le nombre d'heures, le type de contrat, voire le salaire, dans un format pré-établi (E8MSS et E5Super1, E3). Le formatage des annonces sur internet est propice d'ailleurs à la diffusion de ces repères chiffrés (Marchal et Rieucan, 2010). Cela étant, *« il y a le règlement, et puis il y a le terrain. »* [E5Super2] Les deux établissements d'E5 sont intégrés mais l'un des directeurs ne passe jamais d'annonce sur le site. Le magasin E2Hyper2 appartient à une entreprise privilégiant l'autonomie et la décentralisation. La secrétaire de direction y rédige intégralement les annonces qu'elle dépose sur le site, sans aucun formulaire standardisé. Les annonces contiennent son nom et son adresse mail, de sorte que le candidat peut accompagner son dossier de quelques mots, voire poser des questions sur l'emploi. Le recruteur pour plusieurs magasins franchisés va plus loin encore en mettant le téléphone : *« Je mets le téléphone, ils peuvent appeler, je mets tout pour qu'ils soient informés. »* [superviseur, E1Super1] Les annonces formatées pour les magasins intégrés sont plus impersonnelles et ne prévoient rien de tel.
- Les offres peuvent être diffusées sur d'autres supports : sur des sites « emplois » gratuits ou sur le site de Pôle emploi (PE), *« Un magasin qui a un poste de disponible va mettre son offre en ligne sur l'intranet d'abord parce qu'on favorise le recrutement en interne, et l'évolution des collaborateurs. Cet intranet est en liaison avec le PE. Au bout d'un certain temps [une semaine], s'il n'y a pas de réponse en intranet à cette demande, automatiquement, ça bascule sur internet et PE. »* [directeur, E5Super2]

Le faible recours aux intermédiaires

Pour le recrutement des employés en magasins ou en entrepôts, les intermédiaires sont peu sollicités. Le faible recours à Pôle emploi est attribué à plusieurs éléments :

- Le grand nombre de candidatures reçues par ailleurs : *« On reçoit les CV, beaucoup de gens nous en donnent, et n'attendent pas qu'il y ait une petite annonce à Pôle emploi. Les gens font des démarches de recherche eux-mêmes et on trouve à 95 % notre bonheur dans ces CV. »* [directeur E9MSS] Ce que confirme notre interlocuteur à Pôle emploi : *« Ils ne passent pas forcément par PE, ils ont les fils ou les filles des personnes qui travaillent, c'est le bouche à oreille, et ils ont des candidatures spontanées qui leur arrivent, et voilà. »* [directeur agence E5, Super2]
- Les « profils ANPE », sont mal vus a priori : *« On a pas mal de candidatures spontanées, même si c'est pauvre, je sais moi par expérience que, passer par l'ANPE, ça rajoute le même profil de CV. »* (directeur adjoint, E5Super1] L'expérience de la MRS leur permet toutefois de revoir leurs a priori :

« Elle a le profil ANPE, mais c'était pas mal du tout, pour une candidate ANPE. » [directeur, E9MSS]
« Les gens qui arrivent de Pôle emploi, souvent, on a le ressenti qu'ils n'ont pas envie de travailler, on dirait que ça les embête de faire la démarche, qu'ils sont presque obligés : "Pôle emploi m'a dit qu'il fallait que j'y aille". » [directeur, E5Super2]

- La complexité du site : « Dans leurs annonces, il y a des filtres (BTS, etc.) et c'est risqué avec ce filtre... et puis il y a des numéros que seuls eux comprennent, nous ça ne nous dit rien. Leur site est trop compliqué, c'est trop rigide, tout est nomenclaturé. » [directeur E8MSS]

Des partenariats entre les magasins et Pôle emploi existent néanmoins. Lorsqu'elle a besoin de diffuser une annonce pour un poste d'employé dans un de ses hypermarchés, E3 dit passer par l'intermédiaire public. À E1Super1 et E2Hyper, tous deux non intégrés, les offres sont systématiquement diffusées sur le site de Pôle emploi, où « Un agent va valider et suivre l'offre. On va regarder le texte, s'il n'est pas discriminatoire, et tout ce que vous voulez, s'il est assez complet, notamment en termes de salaire, de lieu de travail, temps de travail, horaires de travail, des avantages. » [directeur agence E5, Super2]... quitte parfois à demander des ajustements. Le retour des magasins montre que cette intervention sur les offres n'est pas toujours évidente : « On travaille un peu avec le PE mais ils mettent des annonces qui ne correspondent pas du tout au profil attendu. » [secrétaire, E2Hyper] L'enseigne E1 développe un partenariat avec l'agence publique, pour ses recrutements collectifs lors de l'ouverture d'un magasin ou en recrutant par le biais de la MRS. La méthode a été mise en place par MSS2 pour des postes en rayons et elle est envisagée par E8MSS pour les entrepôts.

Travailler régulièrement avec une agence, nouer des relations de confiance avec les agents entre en ligne de compte dans le fait de faire appel à eux. Ainsi : « L'intérim, on les appelle et le lendemain il y a une personne. On a toujours fait affaire avec l'agence X (...) On a l'habitude de travailler avec eux, on n'a jamais eu de problèmes. On ne les a jamais vus, on connaît la voix. » [comptable, E6Super] La qualité de la relation avec l'agence pour l'emploi peut dépendre de la région : « On a des contacts avec des PE en province, sur certaines zones géographiques, qui sont ultra efficaces. C'est l'agence, le conseiller, qui va prendre du temps, qui va se positionner comme recruteur pour nous, qui va nous voir comme un client, donc nécessairement, il y a de la qualité derrière. Après, en Île-de-France, ils ont tellement de choses à gérer que nécessairement on n'a pas de qualité. » [chargée de recrutement, E9MSS] La responsable RH de E3 estimait également que la coopération avec l'agence publique était bien meilleure en province qu'en région parisienne.

Les écoles et centres de formation

Les entreprises de la grande distribution établissent des partenariats pour l'embauche de stagiaires ou d'apprentis (en CAP, BEP, licence professionnelle ou BTS) avec des écoles ou des lycées. Certains des directeurs intervenaient eux-mêmes dans la formation de ces jeunes. Ces partenariats visent à recruter des jeunes pour les métiers de bouche, mais également de constituer un vivier pour les futurs cadres.

Critères de sélection et interprétation des CV

Nos entretiens nous enseignent que, malgré la pauvreté décriée des CV et des lettres de motivation reçus, le tri des candidatures s'effectue grandement à partir de ces documents. Quels sont les signaux qui comptent dans la sélection ? Malgré la place que lui accorde la littérature économique (Spence, 1973), le diplôme n'est pas un signal crédible dans le recrutement des postes d'exécution de la grande distribution, et nous verrons qu'il compte assez peu dans les embauches de cadres.

Le diplôme, un faible signal

Le diplôme ne compte pratiquement pas pour les recrutements d'employés en caisse et en rayon, comme le résume l'extrait suivant : « On n'a jamais regardé les diplômes. Ça ne veut rien dire. Il y

en a qui n'ont pas de diplôme et qui se débrouillent très bien. » [comptable, E6Super] « *Ils n'ont pas de diplôme et c'est pas pour ça qu'ils sont mauvais.* » [DRH1, E1] Au delà des faibles salaires associés aux emplois, le faible crédit accordé au diplôme tient à la place prépondérante du jugement émanant du terrain en magasin. Le rapport au diplôme des personnes qui recrutent est également instructif, une grande partie n'étant pas diplômée. « *Le diplôme, moi je le regarde, parce que je suis diplômé, je regarde ce qu'ils ont fait comme parcours et comme école, mon patron, non, parce qu'il n'est pas diplômé. Lui, il a réussi par son travail... Mais c'est pas le critère numéro 1.* » [directeur, E7Super] Un autre argument peut être mis en avant, celui de l'enseignement délivré aux jeunes diplômés, qui est « *de la théorie pure qui n'est pas adaptée à ce qu'il se passe sur le terrain.* » [directeur, E5Super2]

Les métiers de bouche ne sont pas réglementés dans la grande distribution, de sorte que le diplôme n'est pas indispensable, même s'il est toujours un plus. Pour les postes de vendeurs ou de vendeuses, où le concept de conseil au client est plus présent qu'en caisse ou en rayon, il est davantage requis. C'est le cas dans la distribution spécialisée ou lorsqu'une grande surface veut concevoir ses rayons comme dans le commerce spécialisé (E1). Là aussi, le diplôme reste un plus et n'est pas indispensable.

Expérience et proximité géographique : les critères essentiels

Dans tous les cas de figure et pour tous nos interlocuteurs, l'expérience prévaut sur le diplôme, elle fera la différence entre les candidatures, ce qui illustre bien l'importance de l'apprentissage sur le tas dans le secteur. Mais si l'expérience dans le métier ou dans le commerce est prise en compte, son absence n'est pas pour autant rédhibitoire car « *l'expérience, elle se fera chez nous* » [directeur, E5Super2]. « *Ce qu'il faut, c'est du bon sens et de la volonté, le reste on leur donne. La vente, c'est de la technique.* » [directeur, E8MSS] « *Les enseignes, elles aiment bien nous former à leur image.* » [vendeuse, E12GM]

Pour tous nos interlocuteurs, le critère numéro un est celui de la proximité géographique : habiter à moins d'une heure ou tout près, être client du magasin... Cet élément est toujours essentiel. Si ce filtre n'a pas été activé par le canal (annonces placardées, point clarifié lors de la remise de la candidature, enfants du personnel), c'est la lecture de l'adresse sur le CV qui va donner l'information. Le lieu de résidence ne figure pas parmi la liste des critères discriminatoires retenus par la loi. Pourtant, un de nos interlocuteurs d'un grand groupe, estimait que refuser un candidat sous prétexte qu'il n'habite pas à proximité est discriminatoire. « *C'est discriminant, la proximité. Vous n'avez pas le droit de dire : 'vous devez habiter à moins de cinq minutes'.* Ce qui est important, c'est qu'ils prennent conscience que, par rapport aux horaires de travail qu'on va leur demander, qu'ils puissent s'organiser pour venir sur le lieu. » [responsable Rt, E3] Il est possible ici que la loi de 2006 sur le CV anonyme – qui concernait les entreprises de plus de cinquante salariés et prévoyait d'ôter du CV la mention de l'adresse – ait contribué à laisser entendre que l'adresse était un critère discriminatoire. Cette loi a été votée en 2006 mais ses décrets n'ont pas été publiés. Une expérimentation a été menée en 2009-2010 et ses résultats, rendus publics en 2011, étaient bien connus de plusieurs de nos interlocuteurs, qui concluaient à l'inutilité, voire au caractère contre-productif de la mesure. Ainsi : « *Le CV anonyme, on est rentré dedans tout de suite. On ne s'est pas posé de questions sauf qu'au final, l'étude montre que... c'est vrai que quand on a la localisation d'où habite la personne... on comprend mieux les trous de parcours, etc., c'est une réalité.* » [DRH1, E1] Ce que l'on voit ici, c'est le besoin de repère (comme l'adresse) pour interpréter l'ensemble d'un CV, d'où les possibles limites d'un outillage excessif de la lutte contre les discriminations à l'embauche.

D'autres éléments du CV sont décryptés, afin de cerner la « personnalité », la « motivation » du candidat.

Une lecture attentive de la rubrique « divers » ou « loisirs » des CV

Le recruteur dit essayer d'y comprendre « *à qui il a affaire* », anticiper le comportement de la personne au travail à partir de son expérience de la vie.... On note ici une grande variabilité des cri-

tères, qui peuvent changer du tout au tout au gré de l'expérience personnelle du recruteur et conduire à bien des arbitraires. Le recruteur cherche, au travers des lignes, à évaluer la personnalité du candidat, avec toutes les interprétations possibles.

- La culture générale ou le fait d'avoir voyagé peut exclure bien des candidats, engendrant une discrimination indirecte : *« On n'a pas de ligne directrice sur les niveaux de formation, on n'impose rien. En revanche, on demande un certain niveau de culture générale, et ce niveau de culture générale peut passer par des expériences variées (...) On ne va pas regarder le diplôme (...) On va regarder dans la petite colonne « divers » s'il y a des expériences qui nous interpellent et nous touchent, des voyages, des investissements dans le milieu associatif, des bénévolats, des ruptures aussi, on a pas mal de gens qui viennent travailler chez nous, qui après leurs études ont décidé de partir six mois faire un tour du monde ou autre chose. Ça, ça nous intéresse. »* [chargée de recrutement, E8MSS]

- *« Mais en tout cas, j'aime bien regarder les hobbies (...) Parce que "loisirs : cuisine, lecture, voyages"... bon, ça me donne déjà une personne pas vivante, sans passion. J'ai fait du sport à haut niveau, de la compétition (...) C'est mon tempérament. On cherche toujours des gens un peu comme soi. Et quelqu'un qui va me dire qu'elle a fait de la natation en compétition, ça va plus m'accrocher qu'une personne qui va me dire qu'elle va à la piscine tous les dimanches matin. C'est pas pareil. C'est pas le même tempérament. C'est une subtilité. »* [directeur, E9MSS]

- *« Les centres d'intérêt, je les regarde. Ça me permet de savoir si la personne est solitaire... parce que quand il y a marqué "lecture-voyages", ou un sport qui ne fait pas collectif comme "marche à pied", c'est pareil, ça fait solitaire. »* [directeur, E4Super]

Il existe quelques rares exceptions : *« Le truc que je ne regarde pas, c'est les loisirs. Je m'en fous. Pourquoi ? Je pense que là aussi il peut y avoir une influence subjective, je vais vous dire, je suis fan de rugby, pour moi le foot c'est pas un sport, et là les garçons ils parlent tous foot. Donc, moi, je ne vais prendre personne ? J'adore la peinture, je suis un petit peintre amateur, et s'il y a un mec qui me met Beaux-arts, je vais le prendre ? Non, ça ne va pas. Donc, je m'interdis de regarder. »* [directeur, E5Super2]

Cette rubrique est bien renseignée par les personnes recrutées : *« Sur mon CV, il y avait le reste, les loisirs, le fait que j'aimais la mode, en l'occurrence. »* [vendeuse, E12GM] *« Les hobbies ? J'ai dû les mettre. Souvent c'est mis alors je les mets. »* [hôtesse de caisse, E8MSS] *« À loisirs, je me souviens, j'avais marqué : lecture, cinéma, humour. Et humour ça a fait rigoler. Alors bon, c'est un loisir, moi j'aime bien rire, alors j'ai marqué. Je me suis dit : " Pourquoi pas ? Ça change !" »* [employée chef de secteur puériculture, E5Super2] Ou encore : *« Dans mon CV, je mettais mon diplôme, mon parcours, ma vie associative... À Dakar, j'ai été chef scout, donc ça a compté, je crois. »* [employé entrepôt, E9MSS]

La qualité rédactionnelle, l'orthographe et l'écriture

Ces éléments font l'objet d'un regard attentif, pour y lire le sérieux déployé dans la recherche d'emploi, censé indiquer la qualité et le sérieux du travail qui sera fourni. La personne en charge du recrutement cherche à interpréter le parcours du candidat au travers de ces éléments, avec plus ou moins d'indulgence selon sa propre maîtrise de l'orthographe ou sa « fibre sociale » (voir encadré 7).

Encadré 7. Les fautes d'orthographe : rédhibitoire ou pas ?

« Déjà, la première chose que je fais, c'est regarder les fautes d'orthographe. C'est éliminatoire. » [directeur, E4Super]

« S'il y a des fautes, c'est qu'ils n'ont pas pris le temps, ils ne vont pas au bout du bout. C'est important, parce qu'aujourd'hui, ça se tient, on a du choix. Il y a des gens au chômage, il y a des étudiants qui cherchent du travail. Donc, en gros, j'ai le choix, j'aurais tort de me priver. » [directeur, MSS2]

« Quand la lettre est tapée à la machine, ça je ne supporte pas, donc à dégager... Parce qu'une lettre de motivation, ça doit toujours être à la main ! Si l'écriture est comme ça, ou comme ça, si c'est dans l'autre sens, ou une écriture de bébé, avec les petits ronds sur les "i". Les fautes d'orthographe ? ça me fait rigoler, mais j'aime pas ça. Quand on fait un CV, on le fait relire par quelqu'un qui connaît. Je trouve que ça fout mal, mais je garde quand même le CV. » [comptable E6Super]

« Hôtesse de caisse, mise en rayon, c'est pas des postes de cadres (...) Donc, on ne va pas leur demander d'être super bons en français et en maths, un minimum savoir compter. Il y en a beaucoup qui se sont mis très tôt dans la vie active, des personnes qui ont des parcours chaotiques. Donc, si on se met à corriger les lettres de motivation, sur dix personnes, il y en a à peine deux qui écrivent correctement. Moi, j'arrive à voir les lettres types et les personnes qui ont fait l'effort d'écrire, et là on se dit : "elle a quand même pris la peine de faire une lettre manuscrite ". » [chargée de recrutement, E1]

« Les fautes d'orthographe, je vais être plus tolérant là-dessus. Parce qu'il y en a qui n'ont pas eu la chance de faire des études, d'avoir eu des parents pour les aider et qui ne parlent pas bien français... Aujourd'hui, en écrivant en abrégé, avec les SMS, même moi je fais plus de fautes qu'avant. » [directeur, E7Super]

« Alors là, les fautes, je m'en fous, ce n'est pas comme ça qu'on juge. D'ailleurs, je suis dysorthographique moi-même. Alors, les gens qui regardent ça n'ont rien compris. Nous, on cherche la valeur de la personne. » [directeur, E8 MSS]

Quels critères du CV sources de discrimination ?

Certains critères comme l'âge, le sexe, l'origine ou l'apparence physique, lisibles dans le haut du CV ou sur la photo, peuvent faire l'objet d'une discrimination.

Concernant la photographie, les discours sont ambigus. Tous nos interlocuteurs disent ne pas y faire attention, mais l'un ajoute : « Les photos, il y en a de moins en moins et c'est malheureux... Parce que ça personnalise. Ça permet de voir en trois secondes... » [directeur, E8MSS], ou encore : « La photo est importante mais ce n'est pas un critère auquel on s'attache, sinon ce serait de la discrimination... » [secrétaire, E2Hyper]. Rares sont ceux qui admettent : « s'il y a une photo, ça peut influencer, ça ne doit pas... » [directeur2, E5Super2]

Sur l'âge, la discrimination concerne surtout les seniors, mais pas toujours. Les justifications avancées sont attribuées :

- Aux difficultés de l'emploi : « le commerce, n'est pas facile, c'est très physique... » [chargée de recrutement, E9MSS] Propos relayés par les recrutés : « Ben, les seniors, on peut pas trop les prendre parce qu'il y a des charges, les fontaines à porter par exemple, ou les sacs qui sont lourds. » [hôtesse de caisse, E8MSS] Ou encore « Si on doit intégrer les seniors à ce type d'emploi qui demande du physique, de l'endurance, parce qu'on reste debout toute une journée et on bouge beaucoup, si on doit s'appuyer sur ça et quand même intégrer les seniors je pense que ça va être un peu de la discrimination positive. » [employé entrepôt, E9MSS]
- À la nécessité de composer avec l'équipe : « Non, l'âge n'est pas un critère... Après, dans notre style d'équipe, une personne disons... plus mûre aura plus de mal à s'intégrer. » [directeur, E4Super], ou au contraire : « Il faut un mélange, alors là j'ai recruté, ça a été un petit peu la révolution pour certaines personnes, mais j'ai recruté une dame de 58 ans... Boulangerie, charcuterie, poisson, il

- nous faut des gens matures, sur qui on peut compter. Donc voilà, il me fallait un senior.* » [directeur, E5Super1] Et encore, « *Je veux pas prendre de nanas trop jeunes.* » [directeur, E1Super1]
- Au goût du client, à l'identité du magasin : « *Nécessairement, on a peut-être aussi pris trop l'habitude de recruter des jeunes parce qu'on se dit que notre clientèle attend du dynamisme, de l'enthousiasme, et on part vite dans ce cliché-là aussi.* » [chargée de recrutement, E9MSS] « *Chez Jenyfer, j'ai jamais vu de seniors... mais il peut y en avoir à Jacqueline Riu par exemple... En fait, ça dépend des enseignes parce que finalement, le profil s'adapte à l'identité du magasin.* » [hôtesse d'accueil, E8MSS]
 - Aux impératifs de la gestion : « *Ce n'est pas discriminatoire ce que je dis, mais il faut penser gestion, une dame à 40 ans, à moins de chances de tomber enceinte qu'à 20 !* [directeur, E5Super2] Cela étant, être une femme de 40 ans sans enfant n'est pas sans risque. « *À la question : "vous avez des enfants ?" Quand je réponds : "non", j'ai déjà ressenti : "houlà, qu'est-ce qu'elle va nous faire ? Elle va nous en faire un bientôt, elle attend d'avoir un emploi !* » [vendeuse, E5Super2]

Les stéréotypes liés à l'âge et au genre fonctionnent très bien dans la division des emplois : le métier d'hôtesse, massivement décliné au féminin, renvoie à des images parfois surprenantes : « *Les caissières, il faut qu'elles soient souriantes, aimables dans leur façon d'être... Après, c'est sûr qu'on aimerait n'avoir que des tops modèles !* » [directeur adjoint, E7Super] Pour pouvoir un poste de vendeur, les affinités supposées du candidat avec les produits « masculins » ou « féminins » conduisent là aussi à activer des stéréotypes : « *C'est vrai qu'on ne prend pas les hommes [au rayon parfumerie hygiène], parce que ce sont des produits assez fragiles, tout ce qui est rouge à lèvres, vernis, ils ne sont pas très à l'aise aussi.* » [chargée de Rt, E1] Dans leur enquête, Askenazy *et al.* (2009) avaient rencontré des jeunes hommes aimant les jeux vidéo, vendeurs au rayon l'électronique, tandis que les femmes étaient dédiées à l'électroménager « blanc » : lave linge, lave-vaisselle. Nous avons interviewé pour notre part des vendeuses recrutées au rayon textile ou puériculture, sans autre raison que leur appartenance au genre féminin : « *Et donc moi j'ai été au textile, peut être parce que je suis une femme, je ne sais pas...* » [chef de rayon, E1Hyper2] Parfois, l'embauche d'un homme est l'exception qui confirme la règle : « *Ce sont beaucoup de femmes qui viennent poser leur CV, c'est une enseigne enfants... là c'était le seul homme (...) Il apportait quelque chose en plus. Déjà, c'était un garçon, et les clientes ne voient pas beaucoup de garçons. Du coup, ça changeait.* » [responsable adjointe E10MSS3]

L'un de nos interlocuteurs activait des stéréotypes discriminatoires, même s'il disait ensuite ne pas en tenir compte : « *On fait attention à pas discriminer... Après, les origines, ça dépendra aussi peut être du poste, et par exemple les Maghrébins, ils ont du mal à vouvoyer... Et ça, on a du mal avec, parce qu'ils ont du mal avec la hiérarchie. C'est dans leur culture. Ils vont le faire un jour et c'est bon. Et les Antillais, c'est pareil.* » [directeur adjoint, E7Super] D'autres recruteurs étaient plus vigilants et sensibles aux risques de discriminer, n'hésitant pas à faire de la « discrimination positive » : « *Alors, moi c'est une question vraiment qui me sensibilise, je me sens, je m'oblige à être plus indulgente avec les personnes issues de la diversité ethnique [...], les gens qui sont noirs, qui habitent Saint-Ouen, j'ai envie de les voir en entretien, et puis, si ça colle, même s'ils ne sont pas tout à fait dans le profil, je les présente. Et voilà, parfois, souvent même, ça marche.* » [responsable recrutement, E8MSS] Cela passe aussi par la condamnation des propos racistes émanant du terrain ou des clients. Pour certains, les comportements discriminatoires envers les personnes d'origine étrangère seraient plus prononcés en province : « *En N., une cliente me fait appeler et me dit : "Vous savez ce que vous avez au rayon fromage à la coupe ?" Je lui dis : "non, je ne sais pas". Elle répond : "C'est une fille de couleur. Est-ce qu'elle sert avec des gants ? J'ai pensé que peut-être vous aviez fait une erreur"... Et ce jour-là, je me suis dit : "il y a une caméra cachée ! C'est pas possible !". Ou encore : "Il est inadmissible monsieur que vous n'ayez que des nègres dans votre service de sécurité !" » [directeur, E5Super2]*

D'une façon générale, la discrimination à l'embauche portant sur l'origine des personnes semble peu prononcée pour les postes d'exécution dans la grande distribution. Les impératifs de proximité et de ponctualité sont tels que, comme le résume l'un des recruteurs : « *On tape dans le bassin où*

on est installé ! » [directeur, E5Super2] Les difficiles conditions de travail et le type de pré-requis demandés conduisent de fait à une grande « diversité » des origines en magasins et en entrepôts, qui renvoie à une division des emplois bien classique : « Si vous regardez le trombinoscope des gens, vous voyez, en haut, ils ne sont pas très colorés. Ils sont colorés dans l'entrepôt ! » [responsable Rt, E9MSS] Le même constat, ailleurs : « Après, c'est un peu comme dans toutes les entreprises, c'est plus diversifié chez les employés que chez les cadres... Sur notre entrepôt, on a beaucoup plus de population immigrée, c'est aussi parce que c'est les CV qu'on reçoit... des gens qui ne sont pas diplômés, qui ne parlent pas bien français. » [responsable Rt E11GM]

E1, grande enseigne ayant signé la charte de la diversité, embauche massivement une population d'origine étrangère dans ses magasins situés en banlieue. *« On n'est pas dans une industrie, donc on recrute les gens autour des magasins, parce qu'il y a une évidence économique à recruter ces clients, et puis il y a une évidence sociale, être de toute manière un acteur citoyen, lorsqu'on est dans un quartier ou une ville. La réalité, c'est, qu'on soit dans des quartiers plus ou moins populaires, tout le monde peut postuler. Et le regard il va se faire vraiment sur les aptitudes comportementales. » [DRH2, E1] Cette enseigne est effectivement engagée en faveur de la diversité. Mais celles qui n'ont pas signé la charte, ne le sont pas moins pour autant. « On est... assez multiculturels et tout ça. C'est naturel chez nous, on n'a pas besoin de signer une charte pour montrer ce qu'on fait (...) J'étais dans une autre entreprise qui était en train de signer la charte, clairement, c'était du marketing. Donc, à un moment donné, quand on regarde les engagements pris dans la charte, c'est peanuts. Donc, il vaut mieux agir que faire de la comm. » [responsable Rt E11GM]*

Si la discrimination directe semble contenue, cela n'exclut pas les formes indirectes de discrimination, par exemple sur les postes de vendeurs spécialisés, où le fait d'avoir voyagé un peu partout dans le monde sera valorisé. Cette exclusion peut se produire dès la lecture du CV.

L'incontournable entretien

Décrypter les comportements, compter sur son feeling

Après la lecture du CV, l'entretien est un moment clef, représentant la principale méthode de sélection pour les postes d'exécution (Larquier et Marchal, 2008). Beaucoup de choses s'y jouent : la ponctualité d'abord, *« La ponctualité, c'est quoi pour vous jeune homme ? – Si j'ai une heure de retard, ça va » (DRH2, E1).* C'est le moment où se discutent des éléments cruciaux qui n'ont pas été évoqués auparavant : la disponibilité, les moyens de transport : *« Pour la réception des livraisons et des commandes, qui arrivent à 7 h 00 tous les matins, il fallait venir très tôt, et il voulait savoir si ça m'arrangeait ou pas (...) et on m'a demandé les temps de trajets, tout ça. » [employé entrepôt, E9MSS] ou encore : « Vous êtes mobile facilement ? "oui, je suis dans le 13^e, en bus ou à pied. » [directeur et employée en rayon, E9MSS]*

Les codes de base de la vente sont requis et connus des candidats : *« Je suis restée naturelle, polie, souriante, j'ai montré ma motivation. » [responsable Rt, E10MSS] Mais cela peut vite devenir pour le moins ambigu : « Si je vois que la personne détourne le regard ou baisse les yeux, il y a quelque chose qui n'est pas clair. » [directeur, E1Super1] Ou encore : « Je regarde l'apparence. Ça c'est vachement important, surtout dans le commerce... Déjà quelqu'un de propre, qui est bien coiffé, maquillé proprement, qui a des ongles faits, enfin propre. Pas la nana qui arrive avec des baskets toutes dégueulasses, les cheveux gras... » [directeur, E1Super1]*

Dans le face à face, le comportement du candidat est jugé, et c'est le règne du *feeling*, du « ressenti », sur lesquels disent compter la grande majorité des recruteurs pour évaluer la motivation et la personnalité du candidat : *« Le feeling ? C'est le courant qui passe, c'est comme dans un couple, ce qui se passe entre un homme et une femme... Déjà, on sent le gars quand on le reçoit, la manière dont la personne nous parle, dont elle se présente. » [responsable Rt, E1Super2] L'arbitraire n'est jamais loin : « La poignée de main, je sais de suite si ça va marcher ou pas, si la poignée de main est molle, c'est qu'il y a pas de volonté. On est au contact du client tout de même... » [directeur,*

E8MSS] Du côté des recrutés : « *Il faut avoir le bon feeling et avoir du bagout, sinon, tu te prends le mur.* » [hôtesse de caisse, E8MSS]

Les séances collectives de recrutement sont aussi l'occasion d'observer et de porter un jugement sur l'attitude des personnes présentes, en particulier des jeunes : « *On voit rapidement ceux qui vont faire l'affaire, ils sont assez nature... C'est aussi une génération qui ne mesure pas toujours les enjeux de ce qu'ils peuvent dire devant tout le monde (...). Le diplôme, on sait qu'ils n'en ont pas. Alors, c'est plutôt le comportement, comment je me tiens... Il y en a qui vont sortir leur portable, et commencer à jouer. On n'imagine pas ce que l'on peut voir !* » [responsable Rt, E11GM] Ailleurs, la présentation de l'enseigne lors de séances collectives d'information permet indirectement d'observer : « *L'attitude, on l'observe, mais on ne le formalise pas. On va voir quelqu'un qui est avachi comme ça, on va se dire : "il ne part pas forcément bien". Mais c'est pas quelque chose qu'on va quantifier et noter. Ce ne sera pas un critère de sélection, mais il faudra quand même qu'il fasse un peu plus preuve de sa motivation lors de l'entretien, parce qu'il aura perdu des points entre guillemets en se positionnant comme ça.* » [manager Rt, E1] Plusieurs recruteurs avaient toutefois une certaine empathie envers les jeunes : « *C'est frais, cette naïveté, ils ne cherchent même pas à nous gruger...* » [DRH1, E1] « *Depuis quelques années, on voit un changement [des comportements], mais on s'adapte aussi, on se dit qu'on ne va pas refaire le monde (...). Il faut leur expliquer qu'on n'est pas à l'école, que quand on est en réunion, on ne se met pas comme ça sur la table, on se tient droit etc.* » [responsable Rt, E11GM] On ne retrouve pas cette observation des comportements dans les séances collectives organisées par Pôle emploi pour informer les chercheurs d'emploi sur la méthode MRS, ce qui n'exclut pas qu'une sanction tombe à un moment tout de même : « *L'information collective est le moment où les candidats décident de continuer ou de quitter la salle, de sortir. S'ils quittent, il n'y a pas de sanction sur leur dossier. Par contre, s'ils s'engagent, ils ne doivent pas nous planter.* » [responsable MRS, E9MSS]

Des entretiens peu outillés et plus ou moins formalisés

Les entretiens pour des postes d'exécution ne sont pas très outillés. Dans un seul cas, a été évoqué le test de personnalité (D5D) afin de « *voir la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise (...), mais je ne m'appuierai pas sur le résultat. Ce n'est pas ça que je regarderai.* » [directeur, E9MSS] Le plus souvent, c'est le CV qui sert de support, lorsque l'entretien a lieu très vite après le dépôt de candidature, le recruteur le découvre alors au fil de la discussion : « *Elle a regardé mon CV pour voir les langues que je parlais, il se trouvait que j'avais aussi l'italien et l'espagnol. Donc, ça a joué et voilà.* » [vendeuse, E12GM]

En plus ou à la place du CV, les candidats ont parfois à remplir un questionnaire servant de support à l'entretien. Ce questionnaire, qui met toutes les candidatures au même « format », pourrait être associé à l'idée de les traiter équitablement « *Elle nous fait remplir un dossier d'abord avec les trucs généraux, le nom, le prénom, l'état civil, peut-être dans quoi on veut travailler, quand on est dispo, etc. Après, elle passait de l'un à l'autre, successivement, pendant 10 minutes, elle avait notre dossier sous les yeux.* » [approvisionneuse, E11GM, entretien collectif] Le document n'est toutefois pas toujours jugé utile : « *Il m'a mené dans une pièce et m'a demandé de remplir un questionnaire, un formulaire, qui portait sur moi, mes qualités, ce que je voulais faire, pourquoi j'avais choisi E1 etc. Puis il est revenu et m'a posé des questions, surtout sur mes disponibilités horaires.* » [ELS, E1Hyper1]

Le contenu du questionnaire⁶³ est instructif quant à la connaissance de la législation anti-discrimination, les grands groupes, plus informés et plus exposés médiatiquement, étant plus attentifs à cette dimension. Ainsi, à E1 : « *On n'a pas le droit de leur demander s'ils ont une voiture, ou un permis de conduire, c'est discriminant... Alors on leur demande leur "capacité à venir".* » [DRH1, E1] À E2Hyper, établissement indépendant, le questionnaire est le même depuis des années

⁶³ À E2Hyper, nous avons pu voir le questionnaire en question. À E1, nous relatons ce que nous en ont dit nos interlocuteurs.

et contient des questions discriminatoires sur le mode de locomotion, mais également sur la situation maritale du candidat, s'il a des enfants, quel sont leurs âges et leurs prénoms...

Chez E1, la formalisation et l'uniformisation récentes des procédures ont une traduction en termes d'organisation, de durée et de contenu de l'entretien. L'entretien de présélection des chargés de recrutement depuis la cellule centrale est justifié de la sorte : « *Les managers en magasin, c'est : 'voilà, vous êtes disponible de telle heure à telle heure, OK'. Et, quand une personne ne leur plaît pas, l'entretien peut durer cinq minutes. Alors que nous, on va vraiment s'efforcer de faire un réel entretien, on va le mener jusqu'au bout, par le schéma des questions qu'on va poser on va l'amener aussi à se rendre compte qu'il est fait ou pas pour.* » [DRH1, E1] Cette volonté de professionnaliser entraîne toutefois une mise à distance qui pose questions. Les entretiens menés par les chargés de recrutement se déroulent par visio-conférence, auquel cas rendez-vous est pris avec le candidat pour organiser son déroulement, mais souvent, l'entretien se déroule par téléphone, le candidat ne peut guère s'y préparer, et l'observation montre que sa durée est courte. Un script d'appel est mis en place, pour uniformiser les pratiques : « *C'est l'objectif, nous, on est sur un objectif qualitatif ; on a défini un script d'appel, tout le monde va recruter avec les mêmes questions, avec le même standard.* » [DRH1, E1] Dans les faits, ce script n'est pas suivi à la lettre (pourrait-il en être ainsi ?) et l'on voit bien qu'il est illusoire de vouloir « égaliser » ou uniformiser les pratiques. En magasin, les réactions sont mitigées : « *J'étais là quand ça été mis en place, c'était du grand n'importe quoi, parce que quand nous on envoyait une demande [à la cellule], on recevait une réponse qui était : 'c'est bon, vous avez un entretien tel jour' (...). La personne vient pour l'entretien (...) et nous expliquait, chose pour laquelle on était tous choqués et on était tous contre, qu'ils reçoivent les CV, ils appellent les personnes : 'oui, allo bonjour – ça ne dure même pas cinq minutes – tu t'appelles comment ? OK, d'accord, vous avez un entretien demain'.* » [chef de rayon, E1Hyper2]

Simuler des situations professionnelles

L'entretien avec le ou les candidats pressentis, est aussi l'occasion de les mettre en situation. Se rapprocher le plus possible du contexte professionnel peut conduire à réviser les *a priori* sur les candidats (Salognon, 2007). Les questions théoriques sont une première façon d'approcher le terrain : « *Elle a pris mon CV, elle m'a dit : 'vous n'avez aucune expérience dans la vente', et du coup, elle m'a posé des questions sur qu'est-ce que c'était pour moi la vente en lingerie, comment je percevais ça etc.* » [vendeuse, E12GM] Cela peut-être aussi l'occasion de tester la notion de « service au client », comme l'illustre cet extrait d'entretien d'embauche auquel nous avons assisté : « *Et à Noël, ça va être quoi la priorité ? – Les clients ! (...) – C'est quoi les étapes d'une vente, par exemple ? Ça commence par quoi ? – Alors pour moi c'est déjà l'accueil, dire "bonjour", après, demander s'il y a besoin d'aide.* » [directeur et employée mise en rayon, E9MSS] Le candidat est évalué au travers de son goût supposé pour tel ou tel produit, à la limite de l'absurde. Pour un poste de poissonnier (entretien au téléphone) : « *Cette personne-là, c'était non. Lorsque de je l'ai appelée, je lui ai demandé de me faire vivre cette relation spécifique au produit, de me dire ce qu'il avait d'exceptionnel, et il m'a répondu : 'j'aime le poisson, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise d'autre ?'* » [chargée de recrutement, Hyper1]

Bien que toujours sous la forme d'un échange verbal, la mise en situation peut être concrète : « *Dans l'entretien, je leur donne un cadre, une situation de magasin et je leur demande : 'voilà, qu'est-ce que vous faites si un client se présente à vous et demande comment fonctionne ce produit ?' (...). Si je vois que la personne lit le paquet, je me dis ça va pas, c'est pas crédible, le client, il n'a pas besoin de ça... ce que je veux c'est du bon sens, c'est la règle du travail.* » [directeur, E8MSS] Côté recrutée : « *Pendant l'entretien, elle m'a posé des questions pratiques... sur le panier moyen, elle m'a fait un essai de vente, elle m'a dit : "voilà, essayez de me vendre ce body".* » [responsable adjointe, E10MSS]

Au cours de l'entretien, la mise en situation prend la forme de questions, parfois improvisées, souvent associées à un recrutement dans l'urgence. La mise au point d'exercices simulant les tâches à

accomplir pour le poste est une façon plus aboutie d'évaluer par une mise en contexte, à l'image de la MRS, mais qui demande à être pensée et organisée très en amont et qui implique un grand nombre d'acteurs. Cette méthode peut néanmoins conduire à réviser les pratiques habituelles : le directeur de E9MSS, qui avait utilisé la MRS et recruté une personne par ce biais, a ensuite imaginé sa propre méthode de mise en situation. Pour recruter des hôte/sses de caisse pour la période de fêtes, il a convoqué plusieurs candidats en même temps, leur a demandé de répondre à un petit questionnaire (sur les qualités requises pour être bon vendeur ou hôte de caisse) puis de compter le contenu d'une caisse enregistreuse. Cet exercice a été rédhitoire : certains candidats « *qu'il aurait recrutés sans problème à l'issue d'un entretien et de la réponse au questionnaire* » [directeur, E9MSS] ont perdu tous leurs moyens et n'ont pas été retenus. Ici, à la différence de la MRS, les candidats étaient mis en concurrence mais il n'empêche que l'expérience de la MRS a fait réfléchir ce recruteur, jugeant du coup l'entretien bien trop « subjectif ». On voit ici que le changement d'épreuves, avec l'introduction d'évaluations plus proches des situations de travail, modifie les compétences interprétatives du recruteur et son jugement (Bureau et Marchal, 2009).

La période d'essai : nouvel entrant et *insiders*

Au-delà de l'entretien, les périodes de mises à l'essai sont largement utilisées pour évaluer les personnes récemment recrutées, l'avis des collègues ou du supérieur hiérarchique étant très sollicité. L'observation est de mise : « *Elle m'a dit : "je vais vous observer dans le magasin, je ne vais pas vous juger sur le premier jour, il n'y a pas de souci".* » [responsable adjointe, E10MSS]

Mais cette période est forcément aussi un moment de formation et d'apprentissage du travail à accomplir. Et l'évaluation finale du candidat à l'essai va dépendre alors du degré de coopération des collègues déjà en place : « *C'est un peu ceux qui sont là qui forment les autres sur le tas, on leur montre les logiciels pour les étiquettes, comment emballer ça, où est le matériel... c'est nous qui expliquons.* » [approvisionneuse E11GM] « *Tout le monde a fait des efforts pour lui apprendre le business, et aujourd'hui, c'est la fille la plus heureuse de l'alimentation !* » [directeur, E5Super2] La disponibilité du responsable immédiat entre en jeu : « *Période d'essai, je ne sais pas si on peut l'appeler comme ça, mais c'était plus une période d'adaptation, où on m'expliquait comment ça marche les différents rayons, on m'expliquait ce que j'aurais à faire, j'avais en permanence M. C. [le directeur] qui me montrait un peu le métier.* » [employé entrepôt, E9MSS]

Les déconvenues à l'issue du recrutement, éventuellement interprétées en termes d'erreurs de recrutement, semblent en partie liées à une intégration et une formation insuffisantes ou trop rapides des nouveaux venus. Un recruteur en magasin ayant parlé à plusieurs reprises du manque de sérieux et d'autonomie des jeunes, termine en disant : « *Si on les forme comme il faut, ils peuvent s'intéresser au métier et aimer ce qu'ils font. Mais je me rends compte qu'une fois qu'on les lâche, il y a un manque de rigueur, il faut tout le temps être après eux !* » [directeur adjoint, E7Super]

4. LE RECRUTEMENT DES CADRES : LE RÔLE CONSÉQUENT DES MARCHÉS INTERNES

L'analyse de notre terrain montre une dichotomie assez nette entre le recrutement pour les postes d'exécution (employés) et celui pour les postes à responsabilité (cadre et agents de maîtrise⁶⁴). Les acteurs, les canaux, les processus et les « outils » de la sélection sont différents. Comme le montrent G. de Larquier et E. Marchal (2008) en exploitant l'enquête *Ofer*, plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus l'investissement (en temps, ressources financières, outils d'évaluation...) pour em-

⁶⁴ Les agents de maîtrise ont le statut d'employé, non de cadre. Mais ils encadrent d'autres employés et, en règle générale, ce sont les directeurs de magasin ou les responsables recrutement des sièges qui les recrutent avec des méthodes sensiblement identiques à celles utilisées pour les cadres. Leur cas particulier sera donc évoqué ici.

baucher sera important. Des différences existent à ce titre entre les magasins intégrés à des grands groupes qui peuvent ou doivent compter sur un service RH et les autres (magasins franchisés ou indépendants). Il n'en demeure pas moins que tous les recruteurs font, peu ou prou, appel à leur marché interne pour recruter des cadres. D'ailleurs, la plupart des responsables RH rencontrés, ainsi que les directeurs-recruteurs, avaient fait carrière dans leur propre enseigne et gravi les échelons par promotion interne.

Les acteurs au cœur du recrutement des agents de maîtrise et des cadres au siège ou en magasins (directeur, directeur adjoint, chef de secteur, chef de rayon) sont les chargés de recrutement qui travaillent au siège social pour les intégrés, les PDG pour les magasins indépendants. En règle générale, plusieurs acteurs interviennent dans ces recrutements et la décision est souvent collégiale entre le service RH et les directeurs de magasin, qui auront les futurs embauchés sous leur responsabilité. Concrètement, les responsables RH ou les chargés de recrutement du siège assurent l'essentiel du recrutement en amont et ne présentent qu'un ou deux candidats au directeur, qui choisit.

Canaux de recrutement : la priorité donnée à l'interne

Les canaux de recrutement pour les postes de cadres diffèrent sensiblement de ceux activés pour les employés et sont assez diversifiés. Ils varient également en fonction de la taille des établissements et de leur statut vis-à-vis de l'enseigne (intégrés ou indépendants). La promotion interne est au cœur du recrutement des cadres dans la plupart des enseignes. On le constate :

- au niveau des hypermarchés : « *La politique de promotion interne demeure en 2011 tout à fait une réalité, puisque 50 % des cadres sont issus des postes d'employés, et on va dire 90 % des directeurs sont issus des postes de middle management.* » [DRH1 et 2 E1] « *Donc, oui, on privilégie l'interne pour tous les types de postes (Manager de rayon, Manager de gestion, agent de maîtrise administrative, agents commerciaux...)* » [secrétaire de direction, E2Hyper] ;
- et des moyennes surfaces intégrées : « *95 % de nos chefs d'équipe sont issus de la mobilité interne* » [chargée de recrutement au siège E9MSS].

Lorsqu'un marché interne existe (dans les établissements intégrés et les grands groupes/magasins), le canal de l'interne est activé en premier, souvent de manière exclusive. Le marché interne peut être très structuré, par exemple à E1, dont le processus de centralisation du recrutement des employés vient de s'étendre à celui des cadres opérationnels. Un des objectifs de cette centralisation consiste en la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le groupe est ainsi doté d'un outil de gestion de carrières. Quand un poste est ouvert, la recherche se fait au préalable en interne pour les cadres. Ceci s'applique notamment au recrutement des cadres du siège, avec pour consigne de faire jouer au maximum la mobilité interne (promotion de personnes en provenance des magasins).

Des marchés internes construits sur une politique de la formation

La formation est au cœur de la mobilité et du recrutement en interne des cadres, elle permet d'accréditer la promotion et d'assurer l'équivalence requise par la grille salariale. La formation des salariés à bas niveau de qualification se fait en partie « sur le tas », suivant en cela la logique d'existence des marchés internes (Doeringer et Piore, 1971). Elle repose également sur les écoles et les centres de formation extérieurs, comme dans le cas de ce directeur venant d'achever un master en cours du soir : « *C'est le siège qui m'a proposé ce nouveau poste de directeur [dans un magasin plus grand], il m'a proposé de relever le défi...* » [directeur, E8MSS] La formation peut également se faire dans des centres dédiés en interne qui jouent aussi un rôle dans le recrutement : « *Ils font de la formation en interne pour les adjoints, les chefs de rayon, les employés libre-service, et ils ont aussi une partie où ils recherchent des candidats, plutôt sur les postes à responsabilité, et ils ont aussi un site internet où on publie nos offres.* » [directeur adjoint, E7Super]

Dans un grand groupe, la formation des cadres récemment recrutés est conçue autour de leur statut de stagiaires cadres, en CDI : *« Avant d'être chef de rayon, on est stagiaire chef de rayon. Pendant un an, on est sous la coupe d'un chef de rayon confirmé, et on est formé par lui, mais on a un statut de stagiaire cadre. Quand on est confirmés (...) on part prendre ses fonctions dans un autre magasin. [...] Il y a pendant cette année énormément de formations. Il y a plus de deux cents heures de formation. »* [chef de rayon, E1Hyper2]

À la marge du marché interne, certaines enseignes sélectionnent très en amont des étudiants, susceptibles de devenir leurs futurs cadres. Le recours à l'apprentissage ou à l'alternance dans le cadre de partenariats avec des écoles, leur permet de se créer un « vivier ». Le partenariat peut être plus ou moins poussé : *« là par exemple, on a un partenariat avec l'IUT de ML, qui est un partenariat historique parce qu'en fait, on a créé une licence avec eux, une licence management de points de vente à l'époque où ça n'existait pas. »* [responsable recrutement, E8MSS] Dans une autre enseigne de commerce spécialisé, le siège social participe à la sélection d'étudiants qui constitueront une classe en BTS dédiée à l'enseigne : *« On est en partenariat avec cette école, le service recrutement et le service formation conjointement font les entretiens de sélection [...] En fait, tous les étudiants de l'école, on les rencontre et on sélectionne ceux qui vont faire partie de la classe dédiée. »* [chargée de recrutement, E9MSS] Cet investissement dans l'alternance permet à une autre enseigne moyenne surface non spécialisée de se créer un vivier de cadres appelée « pépinière » : *« E5 s'engage à accompagner les élèves pendant leur parcours, deux ans, voire plus [...] et intégrer les partenaires dans l'alternance. Nous avons une direction d'intégration, avec un bureau spécial pour l'alternance [...] Et puis après notre propre pépinière [qui est] un peu notre école. Les étudiants l'intègrent soit à la sortie de leur BTS ou IUT, soit dans l'optique de passer une licence, c'est une formation d'un an... Et après, surtout, formation terrain à la mode E5. Et, de là, ils intègrent les magasins, en tant que stagiaires cadres et à nomination extrêmement rapide. »* [directeur, E5Super2]

Les canaux du recrutement externe

Lorsque les canaux internes s'avèrent inopérants, les recruteurs se tournent vers le marché externe. Ce recours est presque systématique pour les magasins indépendants qui ont peu de ressources en interne et qui, de ce fait, ont des difficultés pour recruter sur les postes d'encadrement. Mais le recours au marché externe est également fréquent pour les magasins intégrés, surtout s'ils appartiennent à des groupes qui se développent à l'international. Cette évolution témoigne d'un affaiblissement des marchés internes axés sur la formation pour les bas niveaux de qualification et du recours croissant à une main-d'œuvre qualifiée, « disponible » sur le marché du travail externe, en raison de la montée du chômage (Gautié, 2004). C'est comme si l'interne ne « suffisait » pas : *« On est passé d'un mode très commerçant dans l'âme à un mode plus international, plus global et plus complexe... Du fait de la politique de formation très forte, en magasin, vous avez des directeurs de magasin hypermarché ou des directeurs régionaux, qui ont un CAP, ou qui n'ont pas de qualification... C'est des gens qui ont vingt ans d'ancienneté, il y a une fidélité (...) Mais, quand vous cherchez une compétence de statisticien prévisionniste, ingénieur agro, qui sache parler anglais, avec des mobilités à l'international... C'est pas possible »* [DRH2, E1]

Pour recruter en externe, les recruteurs activent plusieurs canaux, parfois en même temps :

- Les *job board*, en plus du site internet de l'enseigne : *« Dans un premier temps, on laisse quinze jours en interne l'offre pour que les candidats internes puissent se positionner. Si, au bout de quinze jours, personne ne s'est positionné, on continue à la diffuser mais en la diffusant en parallèle en externe, sur des job boards, Monster, Cadre emploi, Apec, Région job »* [chargée de recrutement au siège E9MSS] *« Je travaille aussi beaucoup avec Monster et on a un prestataire qui nous permet de diffuser nos annonces sur la plupart des job board. »* [responsable recrutement au siège E8MSS] Face à ces « difficultés » de recrutement, un recruteur pour plusieurs magasins indépendants laisse en permanence une annonce sur un *job board* : *« Mon annonce : "recrute directeur", elle est en*

permanence là-bas, du 1^{er} janvier au 31 décembre, elle tourne. Tout le temps je la laisse. » [superviseur E1Super1]

– Leur réseau professionnel ou les services de cabinets de recrutement. C'est le cas pour des postes récurrents pour l'encadrement des magasins indépendants et des magasins intégrés : « *Un cadre +dirigeant, comme c'est souvent des gens qui sont rarement accessibles sur le site, on va plutôt aller les chercher en chasse. Là, on peut faire intervenir un cabinet.* » [responsable recrutement E8MSS] Un des recruteurs interviewés a été chassé directement par la chargée de recrutement du siège qui avait travaillé auparavant dans un cabinet : « *Je suis appelé, soit par des cabinets de chasse de têtes, j'ai un profil, alors ce qu'elle a vu sur internet, c'est calculé.[...] Donc, ils m'ont appelé tout comme l'aurait fait un cabinet de recrutement. Donc, ils m'ont appelé, ils m'ont reçu lors de cinq entretiens.* » [directeur E9MSS]

– Les intermédiaires institutionnels sont fréquemment sollicités, pour organiser des salons ou pour diffuser les annonces de postes : « *Je travaille systématiquement avec l'Apec. Je fais mes annonces sur leur site, je fais le point parfois avec les consultants, pour savoir s'ils n'ont pas des profils à me présenter, mais c'est plus sur le site que je travaille, sur leur CV thèque.* » [responsable recrutement au siège E8MSS]

– Les salons peuvent représenter pour certaines enseignes comme E1 ou E8 un canal de recrutement des cadres : « *On organise ça, on fait venir les directeurs, ils peuvent rencontrer en direct des futurs candidats, donc souvent avant de faire ce salon, on fait le point sur les besoins. Ça concerne plutôt les directeurs parisiens, parce qu'il faut quand même avoir suffisamment de postes pour que ce soit intéressant.* » [responsable recrutement, E8MSS]

Les « outils » de la sélection : évaluation interne, tests de personnalité et multi-entretiens

Pour les postes à responsabilité (cadres et agents de maîtrise), La façon de mobiliser les outils varie selon qu'il s'agit d'un recrutement externe ou interne. Dès lors que la mobilité interne est privilégiée, le tri de CV n'a plus vraiment lieu d'être. Le processus de recrutement repose avant tout sur d'autres outils comme l'évaluation interne par les supérieurs hiérarchiques, les tests de personnalité (Publix, SOSIE, PAPI et D5D) et une pluralité d'entretiens ou d'interlocuteurs.

Les évaluations internes sont incontournables et jouent un rôle de filtre. Elles permettent de repérer les employés (en caisse ou en rayon) susceptibles de passer adjoints et les adjoints susceptibles de prendre davantage de responsabilités. « *Chaque année, on a des entretiens d'évaluation, qui permettent tant de faire un bilan sur l'année qui vient de passer, que des perspectives d'avenir, d'évolution et de souhaits, et suite à cela, c'est vu par le N+1 et le N+2 qui va valider ou pas.* » [DRH2, E1] « *Alors, pour des postes à responsabilité, il y a déjà les adjoints, ils prennent en interne, déjà, lors des entretiens d'évaluation (...) on fait un tri. Et on regarde dans les effectifs "magasin", s'il y a des gens qui sont hyper motivés à prendre de la responsabilité. Parce que, de toute façon, le supérieur hiérarchique du moment a donné son consentement, en disant : "oui, il est capable ou non, il n'est pas capable", lors de l'entretien d'évaluation.* » [directeur, E4Super] Les évaluations des directeurs des magasins du même groupe jouent le même rôle : « *[Tout dépend de] la façon dont l'ancien responsable parle de lui. Si la motivation est moyenne, l'ancien directeur ne va pas le proposer et c'est dommage, car la personne pourrait être plus motivée en changeant de magasin. Mais les autres directeurs ne nous adressent pas ceux qu'ils ne croient pas motivés ou pas sérieux. Il y a donc un premier filtre qui ne dépend pas de nous.* » [secrétaire de direction, E2Hyper]

S'il n'y a pas de candidat en interne, le tri de CV et de lettres de motivation reprend sa fonction de filtre, sauf exception (voir encadré 8). Il est souvent approfondi par un entretien téléphonique sélectif et préalable à plusieurs entretiens *de visu*. Cet entretien téléphonique sert à écarter les candidatures « périmées » ou bien incompatibles avec les horaires du poste. Il est aussi l'occasion d'une première discussion autour du CV : « *Si j'ai des questions, des choses qui me paraissent un peu floues sur le CV, je vais aller chercher des informations, c'est un premier tri, moi je fais un gros tri*

par téléphone quand il y a beaucoup de candidatures, l'objectif étant de rencontrer. » [chargée de recrutement, E9MSS] Dans le cadre de la centralisation des recrutements d'employés chez E1, la présélection par téléphone s'appuie sur un script d'appel ; l'extension récente de cette centralisation au recrutement des cadres laisse penser qu'il en sera de même.

Encadré 8. Recruter des cadres sans CV

L'enseigne E3 a collaboré avec l'Apec, à la demande de cette dernière, pour élaborer une méthode de recrutement qui se passe à la fois du CV et de l'offre d'emploi classique. Le candidat devait pouvoir « *exprimer ses compétences* » et disposer de plus d'informations sur le poste que dans une offre d'emploi classique, tandis que les recruteurs devaient sélectionner les candidats à partir des réponses à un questionnaire, sans avoir « *la béquille du CV (...) ni d'informations sur le nom, le prénom, la localisation, mais également l'intitulé de son diplôme, son lieu de formation, tout ça, on va le faire disparaître.* » [intermédiaire, E3]

Pour ce faire, l'Apec et les RH de l'enseigne ont élaboré de concert un questionnaire de trente ou quarante questions, destiné à être rempli en ligne par les candidats. Cette collaboration a permis d'identifier les contradictions existantes dans le processus habituel de recrutement de E3, et de réfléchir aux risques d'une sélection située très en amont, avec pour filtre le diplôme : « *on a aussi mis à jour le fait qu'au final, la suppression qu'ils faisaient porter aux candidats à travers : "vous êtes titulaire d'un bac+4 ou +5, d'une école de commerce, et vous avez déjà une expérience dans la distribution ou le commerce de proximité". C'était de toute façon complètement mis à mal par le process de recrutement qui venait derrière, puisque c'était juste le sas pour discuter. Et qu'après, ça n'avait plus d'importance, parce qu'on était sur des choses qui étaient plus que de la subjectivité.* » [intermédiaire, E3] Les RH de E3 ont été invités à identifier ce que partageaient les profils qui, recrutés récemment, avaient donné satisfaction, les attentes et les valeurs vraiment importantes du poste. Les recruteurs « *ont dessiné le profil type de la réussite de ce poste. Et ils se sont rendu compte qu'ils ne recrutaient pas du tout ce profil-là, en fait puisqu'ils ne prenaient que des écoles de commerce, focussées sur les chiffres (...). Donc, de là, on a commencé à structurer un questionnaire d'une trentaine de questions, avec les différents éléments sur finalement être manager de rayon, c'est faire face aux aléas et gérer l'imprévu, ce qui n'apparaissait pas dans la description de poste...* » [intermédiaire, E3]

Plusieurs campagnes de recrutement ont vu le jour avec cette nouvelle méthode : le questionnaire en ligne à remplir (qui compte sur une autosélection de la part des candidats) et un entretien sans appui sur le CV. Le questionnaire comportait au moins une question de mise en situation délicate, de problèmes inattendus à résoudre, à laquelle le candidat devait apporter une réponse. Ce processus innovant a permis de rencontrer en entretien des profils inattendus, d'après le responsable à l'Apec : « *Et, là aussi, ils ont été surpris des réponses. Et surpris ensuite de rencontrer les gens qui avaient apporté les réponses. Parce que l'avantage de la méthode, c'est que quand vous invitez ce candidat-là, c'est à ce moment-là que vous découvrez que c'est un homme, que c'est une femme, que c'est un senior, que c'est un junior, qu'il n'a jamais travaillé dans le commerce, alors que dans ses réponses c'est super, qu'il n'y a pas le diplôme qu'on imaginait, on a des surprises.* » [intermédiaire, E3] À E3, le retour sur l'expérience est également positif, bien que nuancé quand à la nouveauté des profils apportés : « *On recrute depuis la naissance d'E3 quasi le même profil (...) donc le fait de recruter sans CV, c'est de se dire aussi que, finalement, on découvre des gens différents qu'on peut embaucher et qui sont intéressants. À la dernière étape, ils nous donnent leur CV et finalement, sur CV, on ne les aurait pas rencontrés (...). On est tombés sur les mêmes profils, écoles de commerce. Par contre, ce qui était intéressant pour ces gens là, c'est qu'ils n'auraient jamais postulé chez E3 spontanément.* » [responsable Rt, E3]

Sur la première campagne, plus de trois mille quatre cents personnes ont répondu au questionnaire. Il est difficile de savoir combien de personnes ont été recrutées par ce biais.

Les entretiens *de visu* sont souvent précédés d'un test de personnalité, excepté pour les indépendants qui utilisent peu les tests, peut-être parce que leur utilisation requiert une habilitation ou qu'ils sont coûteux. Le test de personnalité constitue davantage un appui pour mener l'entretien et entamer une discussion sur les qualités et les défauts du candidat, qu'un réel outil de sélection. Son résultat n'est donc pas éliminatoire, il supporte la discussion lors du *debriefing* : « *Alors, ce qui va être im-*

portant, c'est que c'est un échange (...), ces tests sont plutôt pas mal foutus, ça correspond à ce qu'ils sont, et puis ils peuvent du coup s'exprimer sur des choses qui nous arrêtent parfois dans la personnalité (...) Donc, ça permet à la personne de s'expliquer en direct. » [responsable recrutement, E8MSS] Les tests sont aussi de mise dans les évaluations internes, dont ils font partie intégrante ; *« Les tests, on s'en sert beaucoup en mobilité interne [...] surtout quand il y a une promotion en jeu, un vendeur qui va passer responsable de vente, on va le faire [le test] automatiquement. (...) En général, on reçoit le salarié pour faire le point sur sa demande, mais si on pense qu'il y a du potentiel on lui fait passer le test, puis on débrieфе pour voir les points sur lesquels il peut s'appuyer, ceux qu'il doit travailler... »* [responsable recrutement, E11GM] *« Le service recrutement valide un petit peu en termes de personnalité l'évolution professionnelle. On n'est pas décisionnaires sur cette partie-là, on a un rôle de conseil, c'est une partie d'échange avec le candidat, qui va pouvoir parler de ses points forts, de ses points faibles (...) à part vraiment dans des cas très particuliers, où on va insister sur une non-validation, mais c'est très rare. »* [chargée de recrutement, E9MSS]

Les entretiens sont parfois l'occasion d'une mise en situation. Celle-ci est parfois très « théorique », comme dans l'exemple suivant : *« La juriste, elle va avoir un mail qu'un directeur de magasin a envoyé, qui est anonyme, sur une personne avec qui il a des difficultés, et elle a, dans le même temps, le dossier de présentation de l'entretien de la personne. Elle doit nous expliquer comment elle va rédiger son courrier et quels conseils elle va donner au directeur. »* [responsable recrutement, E8MSS] La mise en situation peut prendre des traits pratiques, proches de la mise à l'essai. C'est le cas dans cet exemple d'un directeur qui veut embaucher un adjoint : *« Je l'ai fait venir un jour où il y a un camion, un jour où il y a une grosse livraison, un samedi, un dimanche. Ben oui, parce que je veux voir comment il réagit (...) La phrase qui a tout fait basculer, c'est qu'il a dit, quand je lui ai demandé comment il trouvait le magasin : "en tant que client, je trouve le magasin beau et magnifique". Donc, ça voulait dire que ce qu'il avait fait dans la journée, il l'avait fait en ayant un œil client. »* [directeur E4Super]

Les critères de sélection proximité, expérience, motivation et comportement

Comme on peut s'y attendre, une exigence de diplôme est mentionnée dans les annonces publiées pour les postes de cadre recrutés à l'externe. Son rôle sélectif n'est pour autant pas systématique, l'expérience ayant une valeur plus importante et pouvant pallier l'absence de diplôme, qui joue surtout pour les recrutements sur des postes d'expertise. Pour les recrutements au sein du magasin ou entre magasins d'une même enseigne, les évaluations internes sont déterminantes. En outre, la promotion interne va de pair avec la formation qui suppose, là encore, une évaluation.

Je crois qu'on met bac+2 minimum... mais je ne suis pas sûre [Chargée de recrutement, E9MSS]

Comme la sélection sur CV est plus fréquente pour les recrutements externes que ceux issus du marché interne, les informations qu'il contient seront plus souvent activées : c'est le cas notamment du diplôme, qui peut alors prendre une place non négligeable : *« (Et lors de ce tri que vous faites, qu'est-ce qui compte ?) Là, il faut un diplôme qui va de pair avec l'expérience, comme BTS MUC, plus deux ou trois ans d'expérience quand ils viennent de l'extérieur. »* [secrétaire de direction, E2Hyper] Le diplôme joue réellement un rôle de filtre, lorsqu'une « connaissance d'expertise » est requise, pour des cadres au siège sur des postes très spécifiques (un juriste, un statisticien) ou pour l'international. Ceci est particulièrement vrai pour les grands groupes : *« Ça s'est beaucoup professionnalisé, on s'est mis à définir des processus et des technologies qu'on ne gérait pas auparavant, on est passé d'un mode très commerçant dans l'âme à un mode plus international, plus global et plus complexe et cette grande différence nous a amenés depuis ces trois dernières années (...) à revoir nos profils pour avoir des compétences maîtrisées... »* [DRH1, E1]

Pour les postes de cadres en magasin, une exigence de diplôme figure le plus souvent dans les annonces publiées et peut avoir un impact sur l'autosélection des candidats. Mais cette exigence reste

en deçà des niveaux de diplômes attendus pour un cadre dans l'industrie, par exemple. Et son absence peut être intégralement compensée par une riche expérience, de sorte que c'est presque une « convention » dans la formulation des annonces, qui ne trouve pas nécessairement un écho lors de la sélection. En effet, dans la pratique, l'expérience prime largement sur le diplôme, autant pour les recrutements internes qu'externes, comme l'illustrent les extraits suivants :

- « *C'est les offres basiques : " poste de directeur, dirigeant, indépendant, gérer son propre centre de profit, gestion..." le texte habituel que vous trouvez chez Casino, chez Carrefour ... dynamique, motivé, bac +2, minimum cinq ans d'expérience, le truc basique* » [directeur de magasin, E1Super1] ;
- « *(dans l'annonce) Je crois qu'on met du bac +2, mais pff, c'est pas ... je ne suis même pas sûre, on ne fait pas spécialement attention (...) C'est un des secteurs qui recrute le plus à des bas niveaux de qualification, qui donne ses chances aussi à des jeunes sans diplôme (...) C'est pas du tout ça qui fera la différence, la différence elle se joue sur l'expérience, la connaissance de la distribution, et puis sur la personnalité.* » [chargée de recrutement, E9MSS] ;
- « *Déjà le parcours professionnel, c'est avant tout ce qu'on regarde, après, la formation, mais à la limite, s'il y en a une qui a un BTS qui n'est pas tout à fait en lien avec le métier, mais on voit ce qu'elle a fait ensuite, et on voit qu'elle tient la route, donc c'est pas forcément...* » [responsable recrutement, E11GM] ;
- « *-(Et sur votre CV, vous mettez quoi ?) – Mon expérience. – (Vous mettez vos diplômes ?)– Oui, mais je ne suis pas certain que les recruteurs regardent les diplômes. Ils s'en foutent, ils vont plus aller chercher l'expérience, votre âge...* » [directeur, E1Super1].

Ainsi, l'expérience de terrain est valorisée pour l'acquis qu'elle représente mais également parce qu'elle semble être interprétée comme un indicateur du « potentiel » du candidat. La sélectivité est plus forte vis-à-vis de candidats externes qu'envers des candidats déjà formés à l'image de l'enseigne et ayant fait leurs preuves : « *Pour le poste de contrôleur de gestion, on peut imaginer et voir d'autres profils (...) Sur ce poste, j'ai vu une personne qui venait des magasins qui a postulé et dont le profil était intéressant. Il a été reçu en entretien. Par contre, quand on recrute en externe, on est plus exigeants sur le parcours de la personne, sur les expériences qu'elle a pu avoir, sur les missions qu'elle a eues...* » [responsable recrutement, E8MSS]

Et toujours, la proximité

Comme pour les employés, la proximité du domicile avec le lieu de travail est un critère de sélection essentiel. C'est un des premiers éléments auquel s'intéressent les recruteurs :

- « *Donc par hasard j'arrive sur ce salon, je vois E1, je regarde et là, le recruteur me dit : "venez" [...] J'ai parlé deux ou trois minutes, sans grande conviction et il a regardé mon CV, il a regardé où j'habitais, et il m'a parlé d'un magasin en me demandant si c'était loin de chez moi, et non. Et ça s'est fait très vite. Il a appelé le directeur du magasin devant moi.* » [chef de rayon, E1Hyper2]
- « *[Pour les postes de directeurs] On peut regarder l'adresse dans le sens proximité avec le poste. Oui, en effet, quelqu'un qui habite le 95 et on a un poste à pourvoir dans le sud 91, quand il a deux enfants, ce sera compliqué. Alors peut-être je me trompe, mais là je n'ai pas l'impression de faire de la discrimination, j'ai juste l'impression d'être réaliste par rapport au métier. Ça demande du temps, on a des amplitudes d'ouverture importantes, donc quand derrière on a deux heures de transport, c'est pas réalisable.* » [chargée de recrutement, E9MSS] ;
- « *L'adresse ? Alors ça, je le regarde, mais plutôt dans un souci de disponibilité, pour dire : "si elle a trois heures de trajet, elle ne va pas y arriver". Mais, dans ce cas-là, on en parle avec la personne.* » [responsable Rt, E11GM] ; « *(Les directeurs de magasin), s'ils font plus d'une heure de trajet, et qu'ils viennent travailler, alors même s'ils me disent : "ça ne me dérange pas", je dis : "viens travailler, et dans cinq ou six mois, on en parlera".* » [superviseur, E1Super1] ;
- « *Quand on regarde bien, E1, c'est quoi ? C'est des magasins, qui sont implantés au cœur de quartiers ou de villes. Donc il y a toujours eu une réalité économique et sociale qui était de recruter*

les gens qui vivent autour du magasin. C'est moins vrai pour le siège, encore que si on regarde là où ils habitent, ils habitent quand même autour. » [DRH2, E1]

Cerner la personnalité par tous les moyens

Des « critères de personnalité » interviennent systématiquement. Les recruteurs prennent appui sur les tests et les entretiens pour se faire une idée de la personnalité des candidats car ils semblent considérer qu'elle est une prédiction des compétences que les candidats déploieront une fois embauchés : *« Bon, c'est un plus si la personne connaît déjà la grande distribution, mais l'industrie, c'est aussi bien, c'est quelqu'un qui a le sens des responsabilités. Et puis après, des critères de personnalité "autonomie, rigueur, motivation, confidentialité", ce qu'on demande à une assistante. » [responsable recrutement, E11GM] ; « Moi, je crois en l'homme. Ça, c'est mon parcours un peu à l'armée, on peut avoir toutes les barrettes, toutes les étoiles du monde, sur le treillis, ce qui va faire un chef, c'est le mec. Ce qu'il y a à l'intérieur du treillis, c'est pas l'extérieur. Donc là, c'est pareil, c'est l'homme. Donc, il peut ne pas avoir le diplôme, on va voir si le mec a des compétences, s'il a de la réactivité, s'il sait intervenir, s'il sait proposer, s'il sait intégrer, s'il sait faire intégrer, bref, tout ce qu'il y a de bien pour un futur cadre. » [directeur, E5Super2]*

Une fois de plus, c'est le « ressenti », le *feeling* avec le candidat qui devient essentiel. Concernant les alternants chez E5 par exemple, *« Après, tout dépend du ressenti de l'élève, du ressenti que nous avons de lui, plus ou moins rapidement, on peut l'amener à lui donner des responsabilités et commencer à faire des remplacements des chefs de secteur. Et c'est une sorte de spirale ascendante. Et la deuxième année, on le met en position de responsabilité. » [directeur, E5Super2]*

Pour apprécier la « personnalité », le recruteur peut prendre des raccourcis pour le moins déroutants : *« La photo me donnera une idée de la personnalité, après, l'entretien confirmera ou infirmera l'idée que je me suis faite de cette personne. » [directeur adjoint, E7Super]* Des éléments du CV éloignés de la sphère professionnelle comme les *hobbies*, les expériences extra-professionnelles, parfois en lien avec le type d'enseigne qui recrute, sont mobilisés.

Lorsque plusieurs entretiens sont menés, la décision finale est le fruit d'une discussion et repose beaucoup sur la manière de percevoir la personnalité du candidat : *« (Et donc la décision finale, elle revient à qui ?) Elle est collégiale. On en discute, très souvent arrivent en bout de course deux ou trois candidats, et chacun donne ses arguments, et nous, au niveau RH, nos arguments vont plus porter sur la personnalité de l'individu et son potentiel. [...] Le paramètre humain dans la sélection des gens est prépondérant et fait tout. Parce qu'on peut parfois avoir un CV un peu atypique, mais il y a quelque chose chez lui qui nous interpelle, qui nous séduit, on va le rencontrer et ça peut coller. » [responsable recrutement, E8MSS]* Certains recruteurs reconnaissent néanmoins se tromper souvent : *« C'est compliqué, et d'ailleurs, comme je dis toujours, on se trompe une fois sur deux. Et même des fois, des personnes qui nous paraissent très bien, pfff... on est déçus, des fois. » [superviseur, E1Super1]*

Les profils-cadres discriminés versus une certaine promotion de la diversité

L'âge et le sexe sont des critères fréquemment mobilisés lors des recrutements, en particulier par les recruteurs des établissements indépendants.

Les recruteurs du secteur s'appuient souvent sur le critère de l'âge, même concernant les cadres. Ils commencent par dire qu'ils n'en tiennent pas compte puis finissent par justifier son utilisation par une pénibilité physique ou l'intégration à l'équipe. *« Alors, l'âge, le sexe, aucun problème... [...] L'âge, c'est compliqué, dans la distribution alimentaire. Un directeur qui a 56 ans, 57 ans, je sais bien qu'il ne pourra pas tenir. Pourquoi ? Parce que je ne pourrais pas le faire non plus. Aujourd'hui, je serais incapable de tenir un magasin du lundi matin au dimanche midi (...) aujourd'hui, il y a peu d'hommes qui ont 55, 60 ans, qui laissent des CV. Ça représente 0,01 %. Je ne sais même pas, le dernier CV que j'ai dû recevoir de cet âge-là, ça date de très très longtemps. » [superviseur, E1Super1] ; « Il n'y a pas de critère d'âge en tout cas. Ça dépend des directeurs, il y*

a des directeurs qui sont plus à l'aise pour travailler avec des équipes plus âgées, d'autres qui sont plus à l'aise pour travailler avec des gens plus jeunes. Donc, voilà, on leur laisse une certaine latitude sur leurs choix. » [responsable Rt, E8MSS]

Même un recrutement outillé, typique des grands groupes où la fonction RH est très développée, ne garantit pas une absence de discrimination. Chez E3, l'expérience du recrutement sans CV a permis au RH de mesurer le poids des a priori envers les seniors : *« Les RH qui ont accueilli ces candidats là [des séniors], ont dit ' moi j'ai envie, vous me donnez envie de voir si ça tient, je vais faire ce pari là avec vous, je vais vous présenter en magasin '. Sauf qu'en direction de magasin, les mauvais comportements étaient répétés et donc il y avait un filtre, les seniors ne sont pas passés. [...] Typiquement : 'ah, oui, vous avez 45 ans ! Parce que c'est quand même 5h 00 du matin, un chef de rayon, il faut bosser le week-end, et puis il faut porter des charges... vous ne l'avez jamais fait ! Ah oui !' (...) E3 a eu l'honnêteté de dire : "ça nous a mis devant la réalité de nos comportements sur la discrimination". »* [intermédiaire, E3]

Les sièges sociaux des grandes enseignes tentent de progresser vers des recrutements moins discriminatoires, y compris pour leurs franchisés, dans la mesure où leur image est en jeu : *« On s'est rendu compte qu'ils (les franchisés) passaient des annonces qui étaient discriminantes, donc là on les a appelés (...) On leur a donné tous nos modèles d'annonces de façon à ce qu'ils n'aient pas de pratiques comme ça quand il y a le nom de E1 qui est associé. »* [DRH2, E1]

Un directeur de magasin refusait d'utiliser le critère d'âge... tout en usant de stéréotypes : *« J'ai interdit que l'âge soit un critère de sélection (...) Quand vous êtes entre vous et votre conscience, alors la subjectivité est le propre de l'homme, on peut dire que la discrimination est partout, tout le temps. On va très loin. (...) L'âge n'est pas un critère, et ça c'est le vécu qui m'oblige à dire ça. Alors certes, il y a une dynamique dans les jeunes, mais c'est pas toujours évident au niveau des connexions de la matière grise... Par contre, après, dans les seniors, il y a une certaine sagesse, un senior qui cherche du boulot, c'est pas pour aller à la pêche l'après-midi ou se mettre en arrêt maladie rapidement, en principe, un senior a déjà un vécu. »* [directeur, E5Super2].

Même très présent, le critère de l'âge est probablement moins souvent actionné que celui du genre. En effet, si la plupart des magasins ont une proportion plus forte de salariées, les femmes sont très discriminées sur les postes à responsabilité, et ce, malgré les consignes des RH pour promouvoir l'égalité homme/femme. Verbatim des propos les plus élégants :

- Elles se disputent entre elles : *« Ben, on m'a proposé une femme, il y en avait plusieurs, d'adjoints, hein ! On m'a proposé une femme et je vous dis tout de suite, par expérience, comme j'avais eu deux adjointes femmes, avec qui ça ne s'est pas très, très bien passé, j'ai refusé directement [...] Une femme adjointe qui commande parce qu'ici il y a quand même une majorité de femmes, c'est, excusez-moi, moi qui suis directeur, après, pour gérer ! C'est... Je vais vous dire, hein ! C'est méchant, ce que je vais vous dire... ! À la limite, des hommes entre eux, il y a moins d'histoires que des femmes ! »* [directeur, E4Super] ;

- Elles ont des charges familiales : *« au niveau de l'encadrement (...) on ne fait pas attention homme ou femme, ce sont les compétences avant tout. Et aujourd'hui, on privilégie quand même plus les hommes parce qu'on a pour principe de ne pas faire faire des fermetures aux femmes... Oui. C'est 21 h 00. Donc, c'est plus délicat, pour une question de sécurité aussi... [...] Donc... mais bon, au-delà de la sécurité, c'est des principes... C'est beaucoup plus simple pour un homme, de rester tard à la fermeture que pour une femme. Surtout quand il y a des enfants en bas âge, et, pour la femme, c'est pas... Alors, il y en a qui sont carriéristes et qui le font, mais ça ne dure pas très longtemps parce qu'à un moment c'est délicat avec les enfants. On n'est pas contre, mais il faut comprendre aussi que ... il y a la vie de famille à côté, et c'est plus simple pour les hommes. »* [directeur adjoint, E7Super]

Cette discrimination de genre semble moins répandue pour les chefs de rayon ou les agents de maîtrise qu'aux plus hauts niveaux hiérarchiques : *« Oui, c'est masculin. Les femmes sont principalement assistantes, il ne faut pas se leurrer. »* [responsable recrutement, E8MSS] ; *« Quand on arrive au top management, on commence à avoir une vraie représentation des origines géographiques, mais pas encore... En revanche, au niveau des femmes pas du tout, parce qu'il y a 58 % de femmes*

dans l'entreprise. Mais, au middle management, on est à 8 % et lorsqu'on monte au top, on est à 3 %, et le 3 % c'est une femme, qui a la direction de la communication. » [DRH1, E1]

Quant aux discriminations selon l'origine, elles semblent moins prononcées que celles sur le genre et l'âge, d'autant qu'une grande partie des cadres est issue de la promotion interne : « *On retrouve naturellement chez les directeurs de magasins, des personnes qui sont issues d'origines maghrébine, portugaise, italienne, espagnole, réellement dans nos politiques de promotion interne, puisqu'ils sont rentrés comme tout le monde.* » [DRH2, E1] Mais nos observations sont limitées et il est difficile de savoir ce qu'il en est vraiment, sur les perspectives internes comme sur les recrutements en externe.

5. CONCLUSION

Le recrutement dans la grande distribution implique une diversité d'acteurs, qui évoluent dans divers espaces et qui peuvent être amenés, de près ou de loin, à travailler sur un même recrutement. L'agent de Pôle emploi publie une annonce et oriente un candidat, le directeur émet son avis sur un ancien salarié, l'employé à l'accueil introduit avec quelques mots bienveillants (ou pas) le CV de la personne qui vient de le déposer, le membre du jury sanctionne la formation suivie par un apprenti, le directeur en magasin demande l'aval du siège pour recruter une personne qu'il vient de rencontrer... Des dispositifs outillent le recrutement et participent, ce faisant, à la construction et à l'élaboration de l'évaluation. Ces outils ont une histoire, ils peuvent avoir été conçus dans un espace et être utilisés dans un autre, de sorte que les acteurs sont susceptibles de les accepter, mais aussi de les contourner ou encore de les faire évoluer pour se les approprier : c'est l'annonce de l'entreprise qui est reformulée par l'agent de Pôle emploi, le questionnaire que le directeur de magasin fait remplir au candidat à la demande du siège mais qu'il lit à peine, le guide d'entretien que les chargés de recrutement personnalisent, le test de personnalité que l'on fait passer mais qui sert essentiellement de support à la discussion, les entretiens MRS dont on s'inspire pour construire une épreuve originale, reproduisant une situation de travail.

Les cas entrevus dans les entretiens peuvent être lus au prisme de la confiance que les acteurs se font entre eux et qu'ils accordent aux outils. Cette confiance induit autant de routines ; de façon de procéder que l'on a adoptées : on fait appel à cette agence d'interim parce qu'elle « travaille bien », on assume d'être « à l'ancienne », en préférant les annonces papier aux annonces internet, on recrute des cadres issus des écoles de commerce parce que c'est ainsi « depuis la naissance de l'enseigne » ou bien, au contraire, on ne passe pas par Pôle emploi parce que l'on n'a pas confiance dans sa capacité à sélectionner des profils adaptés.

Mais nos entretiens nous enseignent également que les pratiques de recrutement ne sont pas figées, qu'elles peuvent être remises en cause, interpellées et modifiées sous l'impulsion d'une politique RH qui se veut plus active dans la lutte contre la discrimination, d'une méthode proposée par le service public du placement (la MRS), d'une expérimentation scientifique qui sème le doute (CV anonyme), voire même d'un nouveau public de candidats – ces « jeunes d'aujourd'hui » – auxquels il faut s'adapter. Lorsque le doute s'installe, les pratiques sont questionnées. Ces moments essentiels, qui mettent en lumière toute l'incertitude du recrutement, sont l'occasion de voir les bases sur lesquelles il repose, de cerner les lignes qui se déplacent et, *in fine*, de comprendre comment se forme et peut changer la sélectivité du recrutement. Les lignes peuvent bouger sur la question de « l'efficacité » d'une pratique : sélectionner sur les fautes d'orthographe, présentes dans la majorité des CV et des lettres de motivation, ne serait plus adapté. Elles changent également pour les préjugés, qui peuvent être atténués (ce recruteur révisé son a priori sur le profil « Pôle emploi » après avoir vu une candidate MRS), ou renforcés (les jeunes d'aujourd'hui – en particulier les garçons – n'auraient plus le sens du travail). Enfin, les lignes bougent quant à la place accordée aux mises en situation de travail dans les évaluations et quant au rôle qu'occupent, au sein du processus de recrutement, les acteurs du siège (professionnels RH souvent) et ceux qui, plus proches du terrain, opè-

rent en magasins. Faire bouger ces lignes, c'est faire évoluer le degré et la forme que prend la sélectivité du recrutement.

Chapitre 4

CONSEIL ET SERVICES EN INFORMATIQUE ET TECHNOLOGIES : LE RECRUTEMENT AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ

Yannick Fondeur, collab. Ariel Sevilla

Les entreprises du secteur du conseil et des services en informatique et technologies relèvent avant tout d'une activité de placement de main-d'œuvre très qualifiée. Elles connaissent par ailleurs des taux de turnover très élevés et renouvellent constamment leurs forces de travail. Ces caractéristiques font du recrutement un élément constitutif de leur cœur de métier, à la manière d'un intermédiaire sur le marché du travail.

Dans ces entreprises, le recrutement est d'abord une activité constante de veille du marché du travail : il s'agit moins de recruter pour un besoin précis que de se mettre en position de repérer et de capter des profils facilement employables. Ceci explique une utilisation souvent particulière des offres d'emploi, et un recours très important aux CVthèques des *job boards*. Une autre spécificité est l'importance systématiquement prise par la cooptation, érigée en instrument de *sourcing* par le biais de systèmes internes de primes. Toute l'entreprise est ainsi pénétrée par l'activité de recrutement.

Le secteur emploie essentiellement une main-d'œuvre jeune et très diplômée. Il est en particulier le principal débouché des formations en informatique, constituant un passage quasi obligé en début de carrière pour les jeunes qui en sont issus. Ceci peut contribuer à expliquer le fait que leur main-d'œuvre soit très masculine, ce qui constitue une autre caractéristique forte. Mais, dans cette activité de service, le client est souvent mis en avant pour justifier des critères de recrutement conduisant à exclure certaines catégories de main-d'œuvre.

Pour autant, le secteur n'est pas parfaitement homogène. Si les SSII « classiques » relèvent essentiellement d'un modèle d'organisation que nous qualifions d'*entrepreneurial décentralisé*, quelques entreprises du secteur, multinationales d'origine américaine, relèvent, elles, d'un modèle très différent que nous qualifions de *global intégré*. Notre thèse est que la proximité de l'un ou de l'autre de ces deux modèles d'organisation idéal-typiques détermine fortement les modes de gouvernance du recrutement dans l'entreprise, ainsi que l'existence d'une politique de « diversité » dépassant le stade du discours.

1. CADRAGE SECTORIEL

Champ et dynamiques d'emploi

Le cœur du champ que nous avons retenu ici est constitué par les SSII, sociétés de services en ingénierie informatique. Nous avons également inclus des structures proches des SSII par leur modèle économique et par la nature de leurs prestations, mais se revendiquant comme appartenant à des champs différents, notamment celui du « conseil en management » ou celui du « conseil en technologies ». Tout comme les SSII « classiques », ces dernières appartiennent à l'organisation professionnelle « Syntec numérique » (appelée « Syntec informatique » jusque fin 2010).

Les entreprises de notre champ mènent trois types d'activité :

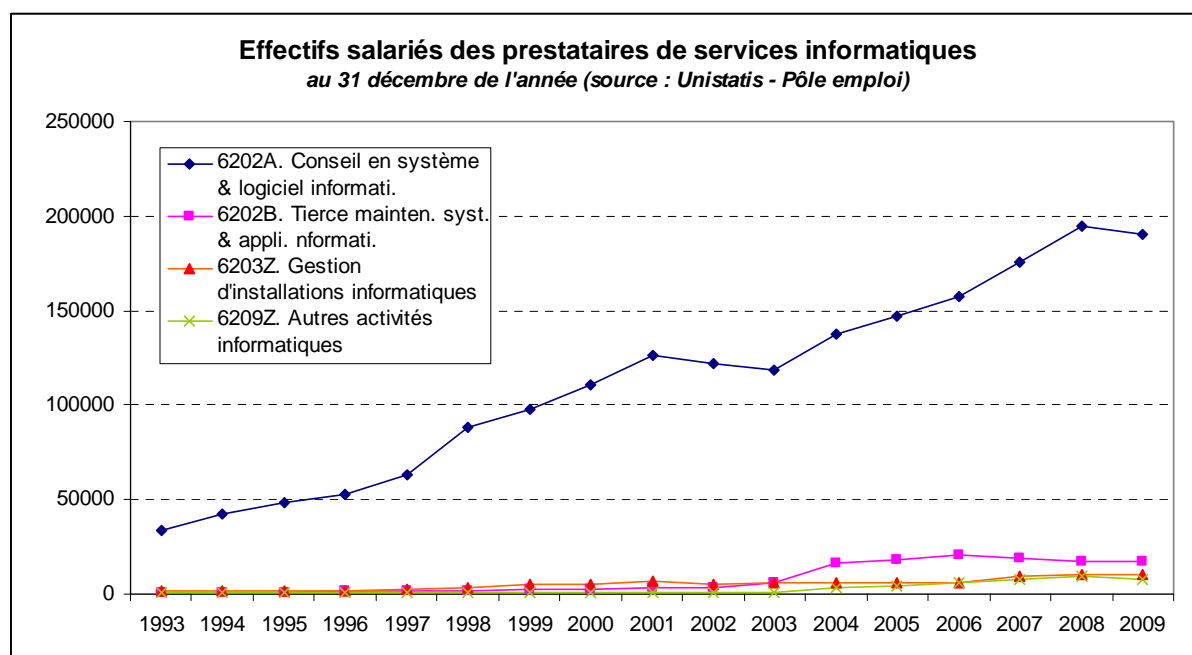
- **Conseil** (en systèmes d'information, en organisation, en conduite du changement, en technologies...);

- **Intégration de systèmes** (architectures de systèmes d'information ; intégration de progiciels, notamment ERP ; développement d'applications spécifiques ; assistance technique...) ;
- **Infogérance / externalisation** (gestion des infrastructures ; Tierce Maintenance Applicative-TMA ; *Business Processus Outsourcing*, BPO...)

En termes de nomenclatures statistiques, ces entreprises relèvent principalement des « Activités informatiques » (code 72) dans la NAF rév. 1 / 2003 et de la division « Programmation, conseil et autres activités informatiques » (code 62) dans NAF rév. 2 / 2008. Au sein de ces grandes catégories, elles se concentrent plus particulièrement au sein du « Conseil en systèmes informatiques » (code 72.1) pour la NAF rév. 1 et du « Conseil informatique » (62.02) pour la NAF rév. 2.

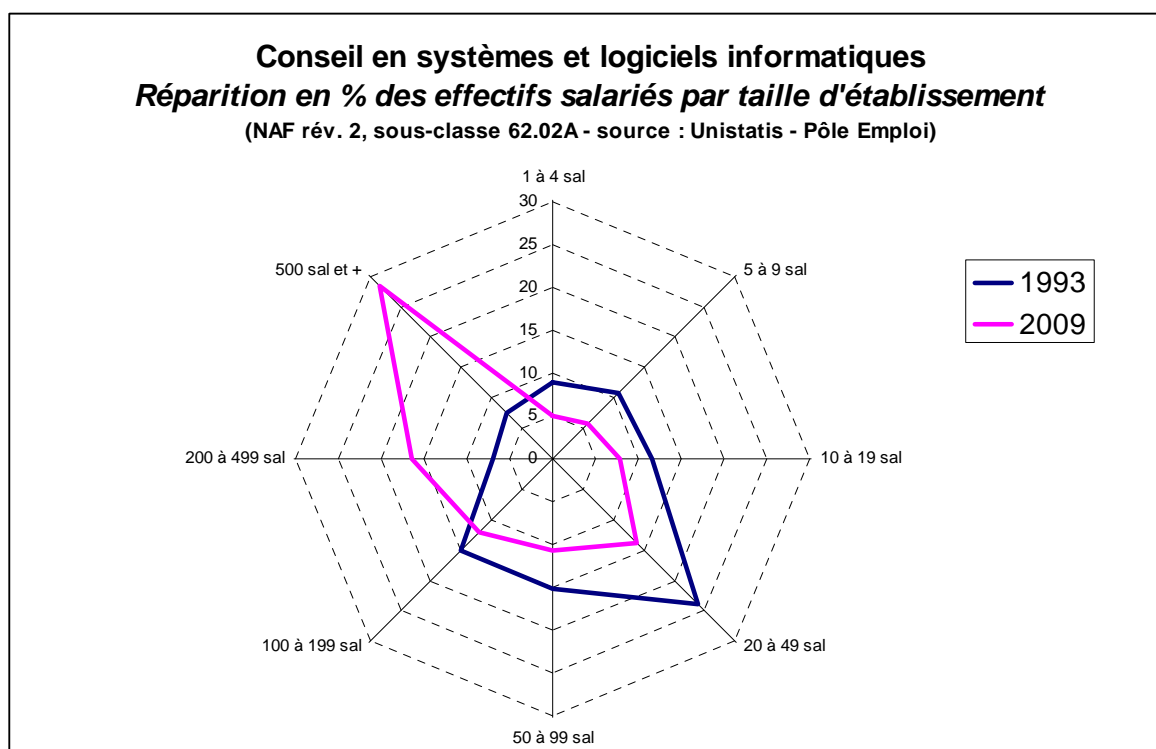
L'emploi dans le conseil informatique est en très forte croissance depuis le début des années quatre-vingt et ce secteur est devenu, au cours des années quatre-vingt-dix, la principale source de création d'emplois dans les activités informatiques. Il est ainsi passé de 37 000 salariés en 1993 à plus de 200 000 salariés en 2008-2009 (NAF rév. 2 code 62.02), l'essentiel des effectifs se comptant dans le « conseil en systèmes et logiciels informatiques » (62.02A), même si la « tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques » (62.02B) a atteint un niveau d'emplois non négligeable dans les années 2000 (autour de 20 000 salariés en moyenne). Bien que tendancielllement fortement créateur d'emplois, le « conseil en systèmes et logiciels informatiques » n'en est pas moins très sensible à la conjoncture : en 2002-2003 et en 2009, les effectifs salariés du secteur ont nettement baissé. Le graphique 1 illustre ces différentes dynamiques.

Graphique 1



La croissance très forte de l'emploi dans le « conseil en systèmes et logiciels informatiques » s'est accompagnée d'un très net mouvement de concentration, déjà remarquable au début des années 2000 (Fondeur, Sauviat, 2003), mais qui s'est encore accentué dans les années récentes (graphique 2). Alors qu'en 1993, l'essentiel de l'emploi se concentrait dans les PME (les établissements de moins de cents salariés représentaient plus de 70 % des effectifs du secteur), c'est au contraire les grands établissements qui dominaient en 2009 (les établissements de plus de cent salariés représentant 57 % des effectifs, avec une forte domination des entités de cinq cents salariés et plus).

Graphique 2



Ce tableau doit être complété par deux éléments importants : les entreprises multi-établissements sont très nombreuses dans le secteur, et beaucoup d'entreprises appartiennent elles-mêmes à des groupes. Par ailleurs, il existe d'importants phénomènes de sous-traitance en cascade qui conduisent à une forte dépendance des acteurs de petite et moyenne tailles vis-à-vis des plus grandes entreprises.

Travail et emploi dans les sociétés de conseil et services en informatique et technologies

L'activité des sociétés de conseil et services en informatique et technologies est essentiellement une activité de placement de main-d'œuvre. Cette main d'œuvre est très qualifiée, le profil type étant celui de diplômé bac+5, et la valeur ajoutée dégagée par ces entreprises est donc principalement de nature intellectuelle. Il s'agit de « *placer des compétences sur des projets* », telle est la description que l'on obtient le plus communément lorsqu'on demande aux acteurs de ce secteur de décrire leur activité.

Trois types de prestations sont classiquement distingués.

Dans les prestations en **régie**, les salariés du prestataire sont intégrés à des services des entreprises clientes et travaillent sous l'autorité directe des ces dernières, qui restent maître d'œuvre. Le prestataire a une obligation de moyens : il doit fournir un certain nombre de collaborateurs pendant un certain temps, la prestation étant facturée en jours-hommes. On est donc très proche de l'intérim, d'où des prestations parfois aux marges du prêt de main-d'œuvre illicite.

Dans les prestations au **forfait**, c'est le prestataire qui est maître d'œuvre. Il doit réaliser le projet selon un cahier des charges, un budget et un calendrier définis au départ. Il a donc cette fois une obligation de résultats. Ce sont des prestations plus onéreuses, mais plus risquées pour le prestataire en cas de mauvaise estimation des ressources nécessaires pour réaliser le projet.

Les grandes SSII proposent également souvent une troisième forme de prestation intermédiaire entre les deux précédentes : le **centre de service**. Dans ce cadre, le client délègue tout ou partie d'une activité au prestataire. Le centre de service peut se situer dans les locaux du client, mais il est généralement hébergé par le prestataire qui peut ainsi délivrer des services pour plusieurs clients en mutualisant les ressources humaines et techniques. Dans ce dernier cas, il s'agit essentiellement pour les salariés d'une activité de *back office*, à distance du client, même s'ils sont parfois amenés à se déplacer ponctuellement chez ce dernier.

Le profil-type des salariés des centres de services n'est pas le même que dans le cadre des autres prestations. Ce sont plutôt des bac+2, en particulier pour les prestations d'infogérance ou d'externalisation.

À l'exception de l'activité de centre de service, minoritaire, le travail se déroule chez le client et la plupart des salariés ne disposent pas de poste de travail personnel dans les locaux du prestataire. Ils se rendent d'ailleurs rarement dans ces locaux, particulièrement dans les SSII où il est courant que plusieurs mois s'écoulent entre chaque visite.

Quel que soit le type de prestation, la variable centrale pour les sociétés de conseil et services en informatique et technologies est le taux de placement (*staffing*) de ces salariés. Pour le management, il est essentiel de limiter le nombre de salariés en « intercontrat », c'est-à-dire inactifs entre deux missions, ce que l'on appelle couramment le **bench** dans le secteur. Le responsable du *workforce management* d'une SSII nous rappelle les enjeux financiers liés au staffing : « *Notre outil de production, ce sont exclusivement des hommes et des femmes. On n'a pas de câbles, d'usines, on n'a que des cerveaux. C'est quand même structurant. Et quand je vous parlais de bench, c'est très vite des dizaines de kilo euros en pied de page, pour être prosaïque.* » [entretien I22] Le salarié en intercontrat n'est que rarement présent dans les locaux de l'entreprise. Il peut être envoyé en formation ou tout simplement attendre chez lui que son entreprise lui trouve une autre mission.

En mission, le travail est marqué par des rythmes de travail élevés, une forte amplitude horaire et un niveau de stress important, particulièrement dans les prestations au forfait, qui imposent une obligation de résultat dans un temps défini, mais également dans les autres cas de figure du fait de la réactivité nécessaire en cas de défaillance des systèmes informatiques confiés en assistance technique ou en infogérance.

Une autre caractéristique importante du travail est l'enchaînement des missions, dont la durée est souvent de plusieurs mois, qui impose le plus souvent un changement d'environnement de travail et une immersion dans un nouveau collectif, la plupart des prestations se déroulant chez le client. L'essentiel de l'activité est structurée par projet et nécessite de s'approprier très rapidement les problématiques des clients. L'adaptabilité et la capacité à mener à bien un projet sont donc des qualités centrales pour travailler dans une société de conseil et services en informatique et technologies. Ceci est d'autant plus vrai que c'est essentiellement sur le tas que les salariés de ces entreprises doivent acquérir une grande partie des compétences qui leur sont nécessaires dans le cadre de leurs missions (Fondeur, Sauviat, 2003).

Un cadre dirigeant d'une SSII résume les choses ainsi : « *Le service informatique (...), c'est un métier de jeunes, les gens qui y restent c'est parce que, dans les lignes de service, c'est souvent des gens qui sont rétifs au train-train, et qui aiment bien passer d'un client à l'autre. Parce qu'un contrat, c'est, surtout pour les gens qui sont sur la delivery, c'est toujours un rush.* » [entretien I2]

Les normes d'emploi en vigueur dans les sociétés de conseil et services en informatique et technologies sont caractéristiques d'une main-d'œuvre très qualifiée. La population dominante, celle des consultants qu'il s'agit de placer, est systématiquement employée en CDI et sous statut cadre. Par contre, le taux de *turnover* est très élevé : il oscille généralement entre 15 et 25 % par an selon les entreprises et, surtout, selon la conjoncture. Il est en effet plutôt procyclique, sous l'effet de la multiplication des départs volontaires en période de croissance. Les carrières internes étant très limitées en SSII, et les progressions salariales intimement liées au pouvoir de négociation qu'un salarié peut

tirer de son employabilité sur le marché du travail, les travailleurs du secteur font volontiers jouer la concurrence entre entreprises (Fondeur Sauviat, *op. cit.*), ce qui induit des taux de départs structurellement élevés mais aussi très liés à la conjoncture.

Du fait de ce fort *turnover* « naturel », les sociétés de conseil et services en informatique et technologies licencient en général peu. Ceci dit, elles ont aussi procédé à des licenciements économiques massifs dans les trois crises importantes qu'elles ont connues (1992-1993, 2002-2003 et 2008-2009). Et, dans ces cas-là, ce sont les salariés ayant connu le plus de périodes d'intercontrat qui sont ciblés : la plupart des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) des SSII ont intégré le « taux d'intercontrats » dans la définition des critères de qualité professionnelle servant à déterminer l'ordre des licenciements, en sus des critères dits légaux comme l'âge, la situation de famille ou l'ancienneté dans l'entreprise. La qualité professionnelle d'un ingénieur en SSII, c'est donc avant tout son employabilité interne, sa capacité à être placé, « *staffé* ».

Les SSII sont les premiers employeurs de jeunes ingénieurs en informatique et constituent donc, de ce point de vue, un véritable sas d'entrée dans le système d'emploi informatique (Fondeur, Sauviat, *op. cit.*). En y multipliant les missions, les individus y acquièrent sur le tas des compétences transférables qu'ils finissent généralement par valoriser après quelques années hors des services informatiques, dans une entreprise utilisatrice. Cette dernière a d'ailleurs souvent eu recours à leurs services et ainsi pu les tester avant de les embaucher. Cette transition traditionnelle est parfaitement acceptée par les SSII et, de ce point de vue, elle n'est pas sans rappeler la pratique de l'intérim de pré-embauche. L'expression par laquelle les ingénieurs des SSII la désigne, « passer en fixe », marque bien le fait que d'une part, ils ont réellement l'impression de changer d'emploi à chaque nouvelle mission, et que, d'autre part, travailler à terme dans une entreprise traditionnelle est généralement pour eux un objectif de carrière.

2. PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS

Accès au terrain

Nous avons fait le choix de nous concentrer dans le cadre de l'enquête sur les entreprises de grande taille, qui adhèrent pour l'essentiel au Syntec numérique (le syndicat CICF Informatique rassemble des acteurs de petite taille). Nous avons néanmoins pris soin d'intégrer également le cas d'une petite entreprise du secteur qui nous a permis d'appréhender les effets de domination des grandes entreprises sur ce type d'entités.

Nous avons ainsi enquêté un peu plus de la moitié des dix premiers acteurs du secteur, soit des entités employant des milliers de personnes en France et ayant une dimension internationale forte. La plupart des entreprises de notre panel sont d'origine française, mais deux entreprises d'origine américaine ont également été enquêtées, pour tester la spécificité de leurs pratiques.

Les grandes sociétés de conseil et services en informatique et technologies sont des structures complexes. Comme nous l'avons vu, le secteur s'étant beaucoup concentré, la plupart des groupes français sont le produit d'une croissance externe très soutenue et tiennent davantage de constellations d'entreprises que d'entités parfaitement intégrées (nous y reviendrons ci-après). Par ailleurs, le recrutement y est souvent très décentralisé du fait de la nature de l'activité. Nous avons donc fait le choix de mener, lorsque cela a été possible, des investigations relativement poussées tenant pratiquement de la monographie d'entreprise : six à huit entretiens avec différents acteurs du recrutement dans chacune des entreprises, du niveau le plus élevé au niveau le plus opérationnel. Nous avons ainsi pu saisir les écarts entre les stratégies affichées par le « centre », les outils et procédures associés et les pratiques réelles des acteurs.

Pénétrer dans les SSII n'est pas chose facile. Ces entreprises ont la réputation de constituer un univers de travail difficile, et sont marquées, nous l'avons vu, par un taux de *turnover* particulièrement

important. Le secteur n'est donc pas particulièrement ouvert aux chercheurs en sciences sociales. Notre thématique de recherche renforce cette difficulté. Les pratiques de recrutement des SSII sont en effet souvent mises sur la sellette, dans la presse spécialisée destinée aux informaticiens ou sur les forums internet. En particulier, nous y reviendrons, la « réalité » des postes offerts est souvent contestée. Le sujet est donc sensible pour les acteurs du secteur, qui ne sont pas prompts à accorder des entretiens sur ce thème, et, lorsque c'est tout de même le cas, tendent à contrôler leur discours. Par ailleurs, les rythmes de travail très soutenus qui prévalent dans cette activité de services réduisent fortement leur disponibilité : les prises de rendez-vous s'avèrent délicates et les entretiens se déroulent souvent « sous tension ».

Dans ce contexte, le seul mode d'approche efficient a été le réseau. Nos démarches directes se sont systématiquement soldées par un échec. Pénétrer dans une SSII suppose d'y avoir préalablement été introduit.

Tableau 19. Caractéristiques des cas étudiés

Code entretien	Qualité de la personne	Activité de l'entreprise	Type d'entreprise
I1	Resp. recrutement BU	Conseil en technologies	Groupe
I2	Directeur financier	Services informatiques	Groupe
I3	Resp. recrutement BU	Conseil / services en SI	Groupe
I4	DRH	Services informatiques	Groupe
I5	Manager	Conseil en technologies	Groupe
I6	Resp. Mobilité	Services informatiques	Groupe
I7	Directeur BU	Conseil / services en SI	Groupe
I8	Recruté	Services informatiques	Groupe
I9	Cadre dirigeant	Services informatiques	Groupe
I10	Directeur recrutement	Services informatiques	Groupe
I11	RH	Services informatiques	Groupe
I12	Recruté	Conseil / services en SI	Groupe
I13	Chef d'entreprise	Services informatiques	PME
I14	Manager	Conseil / services en SI	Groupe
I15	Manager	Conseil / services en SI	Groupe
I16	Chargé de mission RH	Conseil / services en SI	Groupe
I17	Chargée du recrutement	Conseil / services en SI	Groupe
I18	Recruté	Services informatiques	PME
I19	Recruté	Conseil / services en SI	Groupe
I20	Responsable diversité	Conseil / services en SI	Groupe
I21	Recruté	Conseil / services en SI	Groupe
I22	RH	Services informatiques	Groupe
I23	Recruté	Services informatiques	Groupe
I24	Directrice recrutement	Conseil en technologies	Groupe
I25	Resp. recrutement BU	Conseil en technologies	Groupe
I26	Directrice recrutement	Conseil en technologies	Groupe

Nous avons également rencontré une difficulté méthodologique majeure par rapport à l'unité d'observation privilégiée a priori : le dernier recrutement. Nous l'avons très vite constaté, cette entrée n'est pas adaptée aux pratiques de recrutement des sociétés de conseil et services en informatique et technologies, et particulièrement des SSII. Deux facteurs expliquent ceci : d'une part, l'activité de recrutement y est constante et très soutenue ; d'autre part, la plupart des processus de recrutement initiés n'aboutissent pas à une embauche. Se focaliser sur le « dernier recrutement » est donc très artificiel dans ce secteur, et cette entrée s'est généralement soldée par un échec lors de nos entretiens, les personnes rencontrées mettant systématiquement en doute sa pertinence.

Dans un contexte où l'entrée « dernier recrutement » n'apparaissait pas pertinente, nous avons fait le choix de privilégier dans un premier temps l'entrée « recruteur » et d'opérer dans un second temps par « proxy » pour les candidats : la stratégie consiste à rencontrer des personnes récemment recrutées dans les entreprises étudiées, mais sans passer par l'entremise des recruteurs interviewés. Outre le fait qu'elle nous est apparue comme la seule envisageable, cette modalité d'enquête présente l'avantage de recueillir une parole plus libre de la part des candidats, dans un secteur où, on l'a dit, les pratiques de recrutement peuvent être un sujet délicat. Seules deux entreprises nous ont permis de rencontrer directement des personnes récemment recrutées.

Au total, cette monographie s'appuie sur vingt-six entretiens, dont les caractéristiques sont reportées dans le tableau 19 (les codes sont repris dans le texte quand nous citons les entretiens).

Toujours du fait des limites de l'entrée « dernier recrutement » et des réticences fortes de nos interlocuteurs, il a été difficile de récolter des documents relatifs à des recrutements spécifiques. Nous avons toutefois pu, dans certains cas, observer quelques instants des CV de candidats, mais ceux-ci avaient été préalablement sélectionnés et leur consultation n'a pas présenté beaucoup d'intérêt. Plus intéressants ont été les autres types de documents auxquels nous avons parfois pu accéder directement ou en croisant les descriptions données oralement par plusieurs interlocuteurs différents : fiches d'évaluation de candidats, grilles d'entretien, guides de procédures, etc. En complément, nous avons consulté des offres d'emploi émises par les entreprises enquêtées et observé leurs opérations de communication de recrutement.

Enfin, nous avons parfois pu visualiser lors de l'entretien des écrans du système informatique de gestion de recrutement. Toutes les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté, à l'exception de la PME, étaient équipées de tels outils. Cela est tout à fait cohérent avec les résultats obtenus par ailleurs *via* une enquête par questionnaire : les entreprises de l'informatique, de l'ingénierie et du conseil ont les taux d'équipement en outils de gestion de recrutement les plus élevés, sachant par ailleurs que, tous secteurs confondus, ces outils sont une norme dans les entreprises de plusieurs milliers de salariés (Fondeur, de Larquier, Lhermitte, 2011). Nous avons donc prêté une attention particulière à ces dispositifs. Nous avons en particulier mené une série d'entretiens dans une entreprise où nous avons déjà enquêté, dans le cadre d'une recherche financée par l'Agence nationale de la recherche-ANR (Fondeur, Lhermitte, 2010), au moment de la mise en place d'un nouveau système gestion de recrutement. Ce suivi sur presque deux ans nous a permis d'établir des relations de confiance et de mesurer les écarts entre le projet « sur le papier » (nous avons eu accès à un grand nombre de documents internes), sa mise en œuvre et la mobilisation effective de l'outil dans les pratiques de recrutement.

Aucun intermédiaire n'a été rencontré, les sociétés de conseil et services en informatique et technologies y recourant peu. À bien des égards, ces entreprises peuvent elles-mêmes être considérées comme des intermédiaires du marché du travail. Le recrutement est au centre de leur activité, et elles ne délèguent cette fonction que dans des cas très spécifiques (nous y reviendrons).

Deux modèles idéal-typiques d'entreprises

Nous l'avons précisé, le point commun des entreprises que nous avons enquêtées est de vendre des prestations intellectuelles en plaçant des consultants sur des projets, soit une activité de main-

d'œuvre, faiblement capitalistique. Un certain nombre d'entre elles ont également développé une activité de service, plus capitalistique, *via* les centres de services ; mais cette dernière ne génère qu'une petite part de leur chiffre d'affaire.

Malgré des modèles économiques similaires, nous avons relevé une évidente diversité d'organisation dans les structures étudiées. Pour rendre compte de cette diversité, sans pour autant faire de chaque entité un cas spécifique, nous avons choisi de construire des modèles idéal-typiques auxquels nous ferons souvent référence par la suite. Il s'agit là de deux modèles polaires, les réalités observées se situant en quelque sorte entre ces deux idéaux-types. Pour autant, il faut préciser que les cas réels sont souvent très proches de l'un ou de l'autre des modèles : il n'y a pas réellement de continuum, mais plutôt une polarisation des cas. C'est la raison pour laquelle, ces deux modèles idéal-typiques nous paraissent être un outil d'analyse pertinent.

Nous avons choisi de qualifier le premier modèle d'organisation d'*entrepreneurial décentralisé*. Il s'agit du modèle classique de la SSII. Très dominant dans notre champ, il repose sur une très forte décentralisation de l'organisation articulée à une logique de centre de profit et de responsabilisation individuelle.

Il peut paraître étonnant de trouver ce type de modèle dans des groupes employant jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de personnes. Cette configuration est le fruit de différents facteurs. D'abord, l'activité de placement ne nécessite pas une organisation de type industrielle. Une telle organisation pourrait même s'avérer contreproductive : les SSII sont des prestataires de services soumis à un impératif de réactivité, lié aux rythmes imposés par les demandes des clients et les appels d'offre, contrainte qui implique des organisations « plates », avec des lignes hiérarchiques courtes.

Ensuite, la plupart des grandes SSII se sont constituées *via* une très forte croissance externe qui, au stade actuel de leur intégration, conduit à la persistance d'entités fortement autonomes en leur sein. Un cadre dirigeant d'une SSII de dimension mondiale résume bien les choses : « *Les grandes SSII ont effectivement un fonctionnement très décentralisé, malgré leur taille. On a une image d'alignement mais en réalité il y a une forte liberté. C'est le fruit de l'histoire : elles se sont souvent constituées par acquisitions successives, et les entités conservent souvent une forte autonomie.* » [entretien I9]

Au niveau opérationnel, les deux modèles que nous proposons de distinguer correspondent à une organisation en « *Business Units* » (BU) dédiées à des marchés bien délimités mais définis selon une matrice souvent très complexe et changeante. Mais, dans le modèle *entrepreneurial décentralisé*, ces BU sont très autonomes, elles constituent un niveau de décision majeur aussi longtemps que leurs indicateurs (chiffre d'affaires, taux d'intercontrats, etc.) n'éveillent pas l'attention du « centre », ce qui peut en faire de véritables baronnies au sein de l'entreprise.

Notre cadre dirigeant poursuit ainsi : « *C'est un secteur où la responsabilisation individuelle est forte. Donc, ça veut dire des centres de profits, des systèmes de mesure, et il y a des avantages et des inconvénients à tout. Et là, l'avantage, c'est la responsabilisation, c'est la base même du management, et l'inconvénient, c'est de faire du leverage entre les organisations, pardonnez le français, la transversalité et tout ça c'est plus compliqué, parce que chacun est maître chez soi.* » [entretien I9]

Les BU sont souvent matérialisées physiquement par un lieu unique où sont rassemblés au sein d'un *open space* les *business managers*. Ceux que l'on nomme plus simplement « commerciaux » dans les petites SSII, sont de véritables hommes-orchestres, presque des patrons de PME internes : ils assurent le développement commercial de leur propre activité, le recrutement et le management d'une équipe de quelques dizaines d'ingénieurs, le tout encore une fois avec une autonomie là encore très forte tant que leurs indicateurs sont bons. C'est en ce sens que nous qualifions le modèle d'*entrepreneurial*.

Le profil type de ces *business managers* n'est pas celui auquel on aurait pu s'attendre. Ce ne sont que rarement des cadres seniors de l'entreprise, d'anciens consultants promus après plusieurs an-

nées sur le terrain. Ce sont assez rarement des ingénieurs. Ils sont en général issus de « petites » écoles de commerce (le secteur n'est pas assez noble pour les sortants des écoles de rang A, qui lui préfèrent notamment le conseil en management). Ils ont par ailleurs une expérience professionnelle assez limitée et, la plupart du temps, acquise en dehors de l'entreprise. Un jeune diplômé peut tout à fait être recruté comme *business manager*, même si le périmètre qui lui est confié au départ est naturellement restreint.

Les *business managers* sont donc doublement à distance des ingénieurs. Ils le sont physiquement : leur activité se déroule essentiellement dans les locaux de l'entreprise, ils se déplacent rarement sur le terrain. Ils le sont professionnellement : ils n'ont pas de formation technique, ou une formation un peu lointaine, et ne peuvent donc pas assurer la fonction de chef de projet opérationnel. Les ingénieurs, qui leur déniaient toute légitimité, ne sont parfois pas tendres avec eux : « *Il ne peut pas comprendre les problématiques, et il dit : "oui, oui" à tout ce que dit le client. Moi, j'ai vraiment le sentiment qu'on a le cul entre deux chaises, le client te donne un truc et après, les reproches viennent d'un mec qui ne comprend rien* », se plaint l'un d'entre eux [entretien I23].

Lorsqu'il intègre la SSII, le nouveau *business manager* consacre l'essentiel de son temps au développement commercial : il doit, d'abord, se forger une clientèle, *sa* clientèle. Une partie importante de son temps est également consacrée au recrutement : même si ses propres besoins sont encore limités, il participe aux recrutements des autres managers de sa *business unit* en même temps qu'il assure une veille permanente sur les profils disponibles.

Au fur et à mesure de la montée en charge de sa clientèle et de son équipe de consultants, le *business manager* diminue le temps consacré au développement commercial au profit de ses fonctions de management. Dans cette partie de son activité, son objectif est d'optimiser ses ressources, c'est-à-dire de faire en sorte que ses consultants enchaînent les missions sans intercontrat, que les plus employables soient rémunérés à un taux de salaire qui écarte le risque de les voir partir et, autant que faire se peut, qu'ils soient placés sur des missions qui les intéressent.

Nous proposons d'opposer à ce premier modèle d'organisation *entrepreneurial décentralisé* un second modèle, que nous qualifions de **global intégré**. Dans ce modèle, la responsabilisation individuelle reste forte et l'on raisonne également en centres de profit, mais l'activité est encadrée par des procédures très standardisées pensées à l'échelle mondiale. L'organisation repose sur une stratégie volontariste d'intégration facilitée par une croissance davantage interne qu'externe.

Le modèle *global intégré* est marginal dans notre champ, en ce sens qu'il ne concerne qu'un nombre assez restreint d'entreprises. Par ailleurs, aucune d'elles n'est une SSII au sens strict du terme : elles ont développé le même type d'activités, qui constituent aujourd'hui une part très importante de leur chiffre d'affaires, mais il ne s'agit pas de leur métier initial. Les sociétés qui sont proches de ce modèle sont en général des multinationales d'origine américaine dotées d'une forte « image employeur », ce qui est rarement le cas des SSII, et qui occupent des positions dominantes.

La directrice du recrutement France d'une de ces structures nous décrit ainsi le mode de fonctionnement de son entreprise : « *On est intégré globalement (...), ce qui veut dire que chaque fonction est gérée globalement, donc tout le processus, ici, en Inde ou au Japon, est pareil. Si demain je ne suis plus là, mon collègue de l'Inde pourrait me remplacer, on a parfaitement les mêmes processus, et chaque exception à ce processus-là doit être documentée quelque part pour être justifiée.* » [entretien I10]

Dans ce modèle, au contraire du précédent, il y a des procédures à respecter et des chaînes de validation très formalisées. À une organisation plate se substitue une structure aux multiples niveaux hiérarchiques intermédiaires. La dimension entrepreneuriale disparaît, les baronnies également. Dans ces multinationales, le « *global* », entendu contre le centre « *anational* » qui assure la cohérence et l'intégration de l'ensemble, est une référence constante dans les discours internes, particulièrement au sein des fonctions supports, dont la RH. Le « *global* » n'est pas en tant que tel un niveau décisionnel : il impose des procédures et exige un *reporting* de l'activité, mais la plupart des

décisions se prennent à des niveaux nationaux ou *infra*-nationaux, et les managers sont à la fois encadrés / contrôlés et responsabilisés.

Les entreprises proches du modèle *global intégré* développent un véritable marché du travail interne où les possibilités de carrière sont réelles. Contrairement au modèle *entrepreneurial décentralisé*, il n'y a pas de segmentation entre une population de consultants/ingénieurs, d'un côté, et une population de managers/commerciaux, de l'autre : les consultants/ingénieurs sont appelés à devenir managers, puis à prendre de plus en plus de responsabilités commerciales. C'est même dans certaines structures appartenant à la sphère du conseil une condition *sine qua non* de pérennisation dans l'entreprise, selon la fameuse règle du *up or out*.

3. LA FONCTION « RECRUTEMENT »

Une fonction stratégique sur laquelle pèsent de multiples exigences

Les taux de *turnover* élevés que connaissent les sociétés de conseil et services en informatique et technologies engendrent des besoins de recrutement structurellement importants, ne serait-ce que pour maintenir le niveau de l'emploi. Mais, surtout, nous l'avons dit, le placement de main-d'œuvre est au cœur du modèle économique de ces entreprises, leur valeur ajoutée reposant essentiellement sur leur capacité à trouver les ressources humaines correspondant aux besoins de leurs clients, et ceci pour des niveaux de qualifications élevés.

Les SSII et les sociétés de conseil en technologies recrutent pour l'essentiel des diplômés d'écoles d'ingénieur de rang B et inférieur, et accessoirement des bac+2. Les sociétés proches du conseil en management ont un recrutement plus élitiste pour une partie de leurs activités. En particulier, pour les prestations « nobles » en conseil/stratégie, elles visent les écoles de rang A, et plutôt des formations en management. Mais pour les prestations d'intégration et d'infogérance, elles recrutent comme les SSII des ingénieurs de rang B et inférieur et des techniciens bac+2.

Dans tous les cas, l'essentiel des recrutements porte sur des jeunes diplômés ou des personnes disposant d'une expérience professionnelle de quelques années. Il y a bien des recrutements sur des profils expérimentés, mais ils sont très minoritaires. Ceci s'explique d'abord par une question de coût : pour être compétitives en termes de prix, les sociétés de conseil et services en informatique et technologies préfèrent envoyer essentiellement des « juniors » chez leurs clients. Il est d'ailleurs courant que, lors de réunions organisées avec les investisseurs, ces entreprises mettent en avant leurs pyramides des âges à très larges bases comme un élément central de leur compétitivité. Cela dit, dans les structures proches du modèle *global intégré*, qui cherchent à constituer des marchés internes, le recrutement de jeunes diplômés est également le moyen d'intégrer des individus qui se plieront plus facilement aux spécificités de leur organisation (souvent à l'aide de lourdes formations internes) et d'investir à moyen terme sur de « hauts potentiels ».

Le recrutement est donc dans les sociétés de conseil et services en informatique et technologies une fonction hautement stratégique : leur activité dépend de leur capacité à recruter au bon moment la main-d'œuvre très qualifiée dont leurs clients ont besoin ou vont avoir besoin. « *La croissance ne peut passer que par un accroissement des effectifs : notre seule valeur ajoutée est la matière grise de nos consultants* », affirme un responsable recrutement [entretien I3]. Rares sont les entreprises pour lesquelles la fonction recrutement est aussi centrale. Elle fait ici partie du cœur de métier, ce qui justifie que les opérationnels la prennent largement en charge : elle ne saurait être considérée comme faisant partie des « fonctions support ».

Le recrutement est classiquement une activité très cyclique. Mais, dans le cas des sociétés de conseil et services en informatique et technologies, cette cyclicité est décuplée. D'une part, comme nous venons de le dire, le recrutement fait pleinement partie de l'activité, ce qui signifie que, dès que celle-ci ralentit, les embauches passent de volumes très importants à des volumes très faibles.

D'autre part, le *turnover* ralentit très fortement en période de faible activité et les besoins de recrutement liés à ce phénomène passent donc également de niveaux très élevés à des niveaux relativement faibles. Bref, dans ces sociétés, les « coups d'accordéon » sur le recrutement sont fréquents et violents.

Cela ne veut pas dire pour autant que l'activité de recrutement cesse totalement en période de crise, en particulier dans les structures de type *entrepreneurial décentralisé*. Leur modèle d'activité implique, en effet, une anticipation constante des besoins de recrutement et un fonctionnement en flux tendus. D'un côté, ces entreprises sont soumises, dans un environnement très concurrentiel, à un impératif de réactivité face aux demandes de leurs clients. De l'autre, elles cherchent à minimiser le « stock » de leurs ingénieurs sans affectation, particulièrement en période de crise, et ont donc naturellement tendance à n'embaucher qu'une fois la mission acquise. Pour résoudre cette difficile équation, non seulement elles maintiennent une activité constante de *sourcing* et de présélection, mais elles reçoivent également continuellement en entretiens des candidats susceptibles d'intéresser leurs clients et qui, sauf profil particulièrement recherché, ne seront embauchés que dans l'éventualité d'un contrat commercial. Ainsi, la plupart des processus de recrutement initiés n'aboutissent pas. Chercher et recevoir des candidats est une activité constante, en dehors de l'existence de besoins de recrutement clairement identifiés. C'est là notamment un point essentiel pour comprendre les pratiques de recrutement spécifiques des SSII, comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant :

« Le volume des personnes qu'on va recruter va être cyclique. L'énergie qu'on va mettre à voir les candidats, à savoir où en est aujourd'hui le vivier, comment se situe le marché, est stable. On ne peut pas se permettre d'être attentistes, c'est-à-dire que là par exemple, c'est pas un scoop, l'activité repart, on arrive à une phase où les jeunes diplômés arrivent sur le marché de l'emploi, en septembre. Donc, si on n'a pas travaillé depuis cinq mois avec dix entretiens candidats par manager par semaine, on va être en retard sur le marché, donc on se doit d'avoir une activité constante en termes d'entretiens. Bon, alors je ne dis pas que ça n'a pas baissé en 2009, c'est passé de dix à huit, mais ça maintient quand même une activité, on a chez nous ce qu'on appelle une notion de "vivier", c'est-à-dire que, quand on voit des candidats, il y a un système de notation qualitative des candidats, on va les suivre dans des bases où il y a à la fois leurs compétences techniques, leurs compétences comportementales, leurs souhaits de rémunération, tout un tas de critères, et quand on a des sollicitations des clients, ça nous permet d'aller piocher dans ces bases-là, d'aller se positionner rapidement par rapport aux gens qu'on a vu, et pas repartir dans un cycle de processus d'entretiens. » [entretien I5]

Une autre caractéristique importante et propre, cette fois, à l'ensemble des entreprises de notre champ est la très vive concurrence qu'elles se livrent en matière de recrutement. Elles recherchent en effet souvent les mêmes types de profils soit de manière récurrente, soit dans le cadre d'appels d'offre pour lesquelles elles sont directement en concurrence. Il leur faut donc être extrêmement réactives sur les profils les plus recherchés, ce qui implique un *sourcing* très actif et des processus de recrutement courts. Quand le marché du travail est tendu, il est courant qu'un candidat soit retenu simultanément dans plusieurs sociétés. Un salarié que nous avons rencontré en témoigne : *« En fait, j'ai été pris dans huit boîtes de services en 2007 (...), j'avais le portable saturé, c'était un truc de fou, par rapport à ce que j'avais connu en 2003, j'ai juste mis mon CV sur Les Jeudis, et c'était un truc de fou. Donc, j'ai dû passer peut-être dix entretiens et j'ai été pris dans huit boîtes au salaire que je voulais. »* [entretien I23]

Dans ces cas, dans les entreprises de type *entrepreneurial décentralisé*, le salaire est alors souvent la variable d'ajustement, selon une véritable logique de marché. *« Il faut sélectionner, mais il faut aussi séduire. Parce que le candidat en face, il a souvent le choix entre six ou sept contrats de travail. Parfois ils font leur choix sur un ou deux kilo euros de différence. C'est un segment du marché du travail où il y a des phénomènes de surenchères salariales. »* [entretien I3] Ce n'est par contre pas le cas dans le modèle *global intégré*, où existent des grilles de salaires précises et peu flexibles selon le diplôme et l'expérience du candidat.

Une gouvernance du recrutement fortement dépendante du modèle d'entreprise

La distinction entre modèle *entrepreneurial décentralisé* et modèle *global intégré* est également essentielle lorsque l'on s'intéresse à la gouvernance du recrutement dans le secteur du conseil et des services en informatique et technologies. Dans les deux cas, les managers de terrain sont au centre des décisions de recrutement, et ils consacrent une part très importante de leur temps de travail à l'activité de recrutement. Par contre, le rôle dévolu à la fois aux RH et au « centre » est très différent.

Dans le modèle *entrepreneurial décentralisé*, chaque *business unit* constitue un espace de forte autonomie et, en leur sein, les *business managers* ont la main sur le recrutement. À la fois commerciaux, managers et recruteurs, ils sont en position d'interface entre leurs clients et leurs « *ressources* » en mission (« *staffées* »), sur le « *bench* » (entre deux missions) ou potentielles (candidats). Ils sont ainsi en mesure de s'ajuster très rapidement à l'activité en jouant sur ces différentes dimensions.

Assurer des fonctions RH au niveau central n'est pas chose facile dans ces entreprises. Globalement les services RH centraux apparaissent atrophés pour des groupes de cette taille, et le *turnover* y est généralement élevé. À titre d'exemple, l'une des entreprises étudiées a connu cinq DRH en cinq ans, preuve que la fonction RH, en l'occurrence assez récente et longtemps réduite au seul recrutement, a bien du mal à s'imposer face aux baronnies que constituent les *business units*.

De fait, c'est essentiellement au niveau des *business units* que ces fonctions « support » se concentrent, avec la présence systématique de « chargés de recrutement » dont le rôle essentiel est d'alimenter constamment les *business managers* en nouveaux CV et de vérifier par téléphone la disponibilité et le niveau de rémunération des candidats, à la manière des personnels éponymes présents en cabinet de recrutement, qui constituent les « petites mains » des consultants en recrutement. Les managers n'en recherchent pas moins souvent eux-mêmes leurs candidats, notamment lorsque le besoin est urgent et stratégique. Dès lors, les chargés de recrutement apparaissent plutôt cantonnés à une fonction de veille du marché du travail sur les besoins récurrents.

Dans le modèle *entrepreneurial décentralisé* « pur », ce sont les managers qui reçoivent les candidats, en organisant eux-mêmes ces rendez-vous. Ils y consacrent une part importante de leur temps : un rythme de dix à douze candidats par semaine est courant dans les grandes SSII, et ce quel que soit l'état des besoins de recrutement identifiés. Ce contact permanent avec la force de travail disponible sur le marché du travail leur permet de réagir très rapidement si une nouvelle mission leur est adressée. Mais il leur permet également de présenter à leurs clients, en amont de la conclusion d'un contrat commercial, ou même de l'expression d'un besoin, des profils susceptibles de les intéresser et que la SSII sera, le cas échéant, en mesure de recruter. Pour ce faire, les CV des candidats intéressants mais non encore recrutés sont retranscrits en « *dossiers de compétences* », permettant d'interagir avec le client en minimisant le risque que cette pratique soit considérée comme du marchandage.

Si les RH tentent de construire avec les managers des plans de recrutement annuels ou bi-annuels, ces plans ne sont jamais suivis. Ils doivent dès lors se résigner à ce que le résultat de l'exercice ne soit qu'un outil de communication, comme ce responsable du recrutement d'une *business unit* de SSII : « *On fait ça chaque année, c'est un exercice obligatoire, mais après ça évolue beaucoup ensuite. On peut pas se projeter dans notre métier, c'est difficile. Donc, en gros, ces prévisions on s'en fiche. Ça fait partie de plan com, c'est de l'image employeur.* » [entretien I3] Les managers définissent leurs besoins de recrutement au fil de l'eau, en relation directe avec l'activité commerciale qu'ils développent.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de tensions avec le centre, qui souhaite malgré tout « piloter » un tant soit peu l'activité de recrutement. C'est particulièrement vrai en période de retournement conjoncturel : la main-d'œuvre représentant, par définition, l'essentiel des coûts de ce type d'entreprise, la stratégie d'ajustement la plus efficace consiste à couper le « robinet » du recrutement et à recourir plutôt à la mobilité interne au sein du groupe pour satisfaire les besoins, sachant

que, dans ce contexte, le taux d'intercontrats a naturellement tendance à s'accroître fortement. Mais cela suppose une véritable politique de groupe, qui transcende les espaces de forte autonomie que sont les *business units*.

Le centre souhaite également que les différents recruteurs de l'entreprise se coordonnent, notamment pour éviter que le même candidat soit contacté en parallèle par plusieurs managers ou pour partager des viviers de candidats. Il a également pour objectif que les candidats aient une expérience homogène des contacts avec l'entreprise dans le cadre d'un recrutement, notamment pour développer une bonne « image employeur ».

À ces fins, il met notamment en place des systèmes informatiques de gestion de recrutement. Ce type d'outil est souvent le vecteur d'une stratégie d'alignement et de standardisation des pratiques de recrutement (Fondeur, Lhermitte, 2010). Mais les acteurs RH des SSII au sein desquelles nous avons enquêté se sont généralement montrés désabusés quant à l'impact de ce type d'outils mis en place sur les pratiques des managers.

En particulier, rares sont les sociétés de ce type qui parviennent à leur faire saisir des données : la combinaison d'une forte décentralisation et d'une logique entrepreneuriale est peu favorable à cela, comme le montrent par exemple les propos tenus par un *HR partner*. « *Dans une société décentralisée comme [la nôtre], où l'on demande aux gens de prendre des initiatives, de fait ça rend la mise en place d'un outil comme ça problématique. Un exemple, si on rendait obligatoire de faire du reporting au niveau des recrutements, des entretiens etc., là ils seraient peut-être obligés de le faire. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Donc, c'est à nous de nous dire : "Allez, je vais le faire..." Nous, on n'est pas décisionnaires. Ici, au département RH, on n'a pas ce pouvoir de décision pour pouvoir imposer ce genre de chose... donc voilà.* » [entretien I25]

Une solution souvent retenue consiste à faire saisir les données par les chargés de recrutement. Cela n'assure pas pour autant une parfaite diffusion de l'information. D'une part, les effectifs de ces populations sont réduits au regard du nombre de managers, ce qui accroît le temps qui leur est nécessaire pour renseigner l'outil de façon exhaustive. D'autre part, pour que les informations soient saisies, encore faut-il que les managers les transmettent aux chargés de recrutement. Or, comme nous le confie la directrice recrutement d'une SSII, les managers tendent à faire obstacle à la circulation de l'information, en conservant notamment « sous le coude » les dossiers des candidats reçus en entretiens, ce qui empêche la constitution de « viviers ». « *Là, je viens d'apprendre qu'ils mènent un process en parallèle avec un auditeur extérieur sur tout ce qui est process de recrutement sur Paris, et ils se rendent compte que les managers gardent les dossiers sous le coude. Et ils se disent : "mais comment ça se fait qu'on n'arrive pas à transformer tous les candidats qui sont vus en recrutement, c'est parce qu'ils les gardent sous le coude". Et moi j'ai dit : "l'application, rien n'est obligatoire, c'est super souple, mais c'est vrai que si on ne capitalise pas l'information, c'est sûr qu'on ne peut pas trouver les bons candidats" (...). On peut toujours faire des évolutions, des améliorations mais (...), si le manager effectivement ne fait pas remonter ses dossiers, on a beau dépenser des cents et des mille au niveau communication et recrutement, tout est perdu.* » (entretien I26)

Plus généralement, dans des entreprises où les entités opérationnelles sont fortement autonomes et les managers fortement responsabilisés, il s'avère difficile de faire entendre l'intérêt du groupe plutôt que l'intérêt de tel ou tel périmètre opérationnel (celui du manager, de sa *business unit*, etc.). « *L'intérêt [des outils de gestion de recrutement], c'est que, ça permet de partager... mais ça, le manager, ça ne lui parle pas l'intérêt du groupe* », nous confie cette même directrice du recrutement [entretien I26].

Dans le modèle global intégré, la responsabilité du recrutement incombe aussi fortement aux managers, mais c'est davantage une stratégie construite qu'un état de fait subi par les RH. Une directrice du recrutement nous explique ainsi la façon dont ses équipes interviennent : « *On essaie de donner un maximum de responsabilités aux managers. Donc, on n'est pas tellement sur leur dos en disant : "attendez, vous, vous voulez monsieur X. mais nous on veut que vous preniez madame Y", par exemple. En même temps, chaque entité à ce qu'on appelle un HR Manager qui est là qui est*

quand même au courant de tous ces cas-là, parce qu'il y a quand même beaucoup de complications, donc il se peut tout à fait que quelqu'un dise : "attends, on ne va pas chercher dehors pour ça, j'ai tel profil", mais il n'y a pas de démarche systématique. » [entretien I10]

Par ailleurs, il existe de très nombreuses procédures à respecter : l'ensemble du processus de recrutement est standardisé, souvent au niveau global, avec moult détails. À titre d'exemple, lors de l'entretien que nous avons eu avec elle, plus d'une heure a été nécessaire à la directrice du recrutement citée ci-dessus pour nous décrire le processus complet. À l'appui de cette standardisation, on trouve souvent des outils globaux de gestion de recrutement et des centres de services partagés (CSP) communs à plusieurs pays et par lesquels toute nouvelle candidature doit passer. Ces CSP assurent souvent une présélection sur critères formels, et parfois font passer des tests à distance aux candidats. Une partie du processus de recrutement passe donc « par le global », *via* l'outil commun de gestion de recrutement et le CSP. Mais l'évaluation des candidats en face en face est également très structurée, comme nous le verrons par la suite. La « moulinette » à travers laquelle passent les candidats est donc normalisée et si les managers prennent les décisions finales de recrutement, ces décisions n'en sont pas moins fortement encadrées. D'une manière générale, les pratiques des acteurs apparaissent fortement alignées sur le modèle théorique mis en place globalement et éventuellement déclinées nationalement.

Ensuite, la gouvernance du recrutement est organisée de telle manière que le long et le moyen terme soient pris en compte dans les jugements des managers, au-delà de leurs besoins à court terme. C'est logiquement à l'entretien RH qu'est dévolue cette dimension, en relation avec le développement d'un marché interne, comme nous l'explique une directrice recrutement : « *Le business fait les compétences techniques par rapport au job, par rapport au besoin dans son entité, nous on va aller plus sur l'intégration (...) Le potentiel de ce monsieur, parce qu'on a parfois des managers qui ont une vision un peu courte, nous il faut quand même qu'on assure une carrière à ce monsieur (...) Donc, on a vraiment deux angles différents d'entretien.* » [entretien I10] Notons que le mot « carrière » n'a jamais été prononcé dans les entretiens menés dans les structures proches du modèle *entrepreneurial décentralisé*, y compris dans les entretiens avec les RH. Ceci donne un relief tout particulier à la préoccupation exprimée dans cet extrait d'entretien, préoccupation qui pourrait paraître tout à fait banale dans un autre contexte.

Mais dans les structures se réclamant de la sphère du conseil, il n'y a pas toujours d'entretiens RH (il arrive notamment qu'ils soient limités aux profils seniors). Dès lors, c'est la manière dont sont impliqués les managers dans le recrutement qui les conduit à privilégier le moyen et long terme. À titre d'exemple, dans une entreprise de notre panel, les managers ne recrutent pas directement *pour eux*, à l'inverse des managers des structures de type *entrepreneurial décentralisé*. Le recrutement des jeunes diplômés, qui génèrent l'essentiel des flux d'embauches, y est organisé en sessions d'une demi-journée, auxquelles les managers participent sur la base du volontariat et sans connaître par avance le profil des candidats. Ils ne voient donc pas des candidats qu'ils auraient eux-mêmes sélectionnés et qui correspondraient à des demandes de recrutement de leur part. Ils sont ainsi amenés à privilégier l'employabilité à la fois transversale et longitudinale des candidats au sein de l'entreprise, plutôt que leurs besoins de court terme sur telle ou telle mission. Ce n'est que dans un second temps que les jeunes diplômés embauchés sont affectés à des missions.

Dans les entreprises de type *global intégré*, les plans de recrutement n'existent pas seulement « sur le papier » et/ou à des fins de communication. Ils débouchent sur des plannings et des objectifs précis pour les jeunes diplômés, qui font l'objet d'une véritable politique de recrutement. Plusieurs modalités sont possibles : soit des pré-recrutements *via* un stage et un apprentissage (80 % des embauches de jeunes diplômés dans l'une des entreprises enquêtées), soit des recrutements directs en CDI organisés par session selon un mode fortement industrialisé (100 % des recrutements de jeunes diplômés dans une autre entreprise). Ainsi, si les RH ont un rôle secondaire dans les décisions de sélection, ils ont un rôle prépondérant dans l'organisation du recrutement.

Enfin, les entreprises de type *global intégré* sont très soucieuses de diffuser une bonne « image employeur » et, en particulier, de faire en sorte que les candidats aient une bonne expérience de leurs processus de recrutement, qu'ils soient ou non retenus. Ceci passe d'abord par une centralisation souvent forte de la communication avec les candidats, de manière à donner l'image d'une entreprise intégrée. Pas de risque donc pour un candidat d'être contacté en parallèle par plusieurs managers de la même entreprise, comme cela peut être le cas dans les structures de type *entrepreneurial décentralisé*.

On le voit, la différence fondamentale entre les deux modèles tient au fait que, dans l'un, la gouvernance du recrutement concentre les pouvoirs dans les mains des managers pour leur permettre de répondre au plus vite à leurs besoins de placement à court terme, alors que, dans l'autre, tout en se fondant également sur l'hypothèse selon laquelle le manager est le mieux placé pour prendre les décisions, elle encadre ces décisions par une série de règles et d'outils. Dans le modèle *entrepreneurial décentralisé*, c'est l'intérêt à court terme de l'entité opérationnelle recruteuse qui prime, et les RH sont priés « *de ne pas gêner le business* ». Dans le modèle *global intégré*, on cherche à recruter des profils susceptibles de répondre à moyen et long terme aux besoins de l'entreprise et à développer une bonne « image employeur » ; en d'autres termes, on cherche à intégrer une véritable dimension RH.

Situations mixtes et allers-retours : les velléités d'intégration d'une grande SSII

Nous l'avons dit, nous rattachons les SSII classiques au modèle *entrepreneurial décentralisé*, même quand il s'agit de grands groupes. Pour autant, il convient de noter que certaines d'entre elles ont des velléités d'intégration qui les conduisent à tenter de modifier la gouvernance de leur recrutement. Cela les conduit à mettre en place des outils que l'on trouve habituellement du côté du modèle *global intégré*, comme des CSP et des outils de gestion de recrutement destinés à structurer fortement les processus de recrutement.

C'est notamment le cas d'une très grande SSII au sein de laquelle nous avons enquêté. Poussée par une direction générale nouvelle qui en a fait le principal levier d'ajustement face à la crise, la DRH a déployé un outil informatique de gestion de recrutement qu'elle a paramétré pour recentraliser les décisions de recrutement (c'est théoriquement le DRH qui valide toutes les demandes de recrutement). Parallèlement a été mis en place un CSP recrutement dédié au *sourcing* et à la préselection. Enfin, un copieux document a été rédigé au niveau du groupe pour rassembler les procédures à suivre en matière de recrutement : « *le process recrutement, il fait cent vingt pages, il décrit précisément ce qu'il faut faire dans tous les détails* » [entretien I4].

La chef de projet nous présente le projet comme suit : « *Le service, et notamment le service informatique, est traditionnellement une activité à forte rotation, et à forte activité, on recrute tout le temps ! Bon. Alors, avec des niveaux de recrutement extrêmement différents, qui peuvent aller de un à dix, mais globalement on recrute tout le temps. Alors, l'objectif d'un outil et d'un process unique, c'est de recruter tout le temps mais de la même façon partout, et de recruter à bon escient. Donc, l'intérêt d'une globalisation, c'est l'image de marque, c'est l'échelle, c'est la vision mondiale, c'est la possibilité d'échanger un certain nombre d'informations, de candidatures, de façons de faire, et puis donc c'est au final (...), une façon unique de faire. L'activité en termes de gestion des ressources dans le service, on a deux préoccupations majeures, faire travailler tout le monde tout le temps, puisqu'on est dans un contexte projet ou mission, et recruter à bon escient.* » [entretien I4]

Quelques mois plus tard, nous nous rendons compte que, sur le terrain, l'imposant guide de procédures apparaît beaucoup moins normalisateur : « *par la force des choses, c'est plutôt indicatif, après je ne sais pas si j'ai le bon discours par rapport au global...(...) ; je l'ai lu, mais en diagonal, parce que cent vingt pages, c'est pas...* », nous confie une chargée de recrutement [entretien I6].

Et lorsque nous revenons dans cette entreprise un an après l'entretien initial pour revenir sur cette stratégie, la personne responsable du CSP recrutement n'est plus en poste et l'on nous présente les

modes de recrutement comme « *beaucoup moins centralisés* ». Il faut dire qu'entre-temps l'activité est fortement répartie et les besoins de recrutement ont explosé. Un cadre dirigeant du groupe nous l'avait dit un an plus tôt : « *en période de reprise, il n'y a quand même pas à tortiller, le mieux, c'est que ce soit le business manager qui est en contact avec l'office tous les jours qui soit capable de lui-même de prendre des décisions sur ses ressources* » [entretien I2]. Nous avons alors le dialogue suivant avec la personne qui a repris les fonctions de notre précédent interlocuteur (entretien I22).

Question. « *En termes de recrutement, l'organisation précédente, en gros (...) elle était adaptée à un contexte où il fallait serrer le robinet...* »

Réponse. « *Oui* »

Question. « *Donc elle est moins adaptée au contexte d'accélération* ».

Réponse. « *Oui* »

Question. « *Si jamais il faut fermer à nouveau le robinet, est-ce que ça veut dire qu'il faut du coup changer l'organisation à nouveau ?* »

Réponse. « *C'est une bonne question... je fais deux bémols. D'abord, les processus restent centralisés quand même. C'est pas parce qu'il y a cette capillarité qu'il n'y a pas un contrôle central. C'est un des objectifs. Toute la difficulté est là, de laisser fonctionner avec une certaine autonomie les opérations tout en gardant une cohérence économique, une vision globale. Le second bémol, si on remonte à l'étape d'encore avant, c'était la full décentralisation. À part le sourcing des CV. Donc, il y a eu une volonté de tout centraliser. Et ça a été la mode des CSP. Il y a des consultants qui sont payés pour ça, et ils nous ont expliqué pourquoi il fallait fonctionner comme ça, et on a dit : "pourquoi pas !". Et c'est juste tombé de façon un peu concomitante avec la crise. Et si vous me demandez mon avis, j'aurais tendance à dire qu'il ne faut pas revenir en arrière, parce que c'est quand même plus adapté.* »

Cette SSII est ainsi en quête du « bon » mode de gouvernance du recrutement, équilibre entre ses velléités d'intégration liées notamment à l'arrivée d'une nouvelle direction générale et les caractéristiques de son activité, qui impliquent en matière de recrutement une forte réactivité sous contrainte d'une grande sensibilité au cycle économique. Le modèle promu tente, dès lors, de combiner « *centralisation* » et « *capillarité* », un mot-clé répété une dizaine de fois lors du second entretien et qui marque une volonté de proximité avec les opérations. Mais, dans une structure dont les entités et les managers ont une tradition de forte autonomie, il n'en reste pas moins difficile d'« *aligner les pratiques* » sur un modèle unique.

4. CANAUX DE RECRUTEMENT ET MODES D'ÉVALUATION

On l'a dit, les sociétés de conseil et services en informatique et technologies cherchent principalement à recruter une main-d'œuvre peu expérimentée mais très diplômée, et elles doivent recruter des volumes importants en temps réduit. Ces caractéristiques expliquent largement la spécificité des canaux de recrutement et des modes d'évaluation des candidats qu'elles mobilisent.

Les différences entre les entreprises de type *entrepreneurial décentralisé* et celles de type *global intégré* sont faibles concernant la *nature* des canaux de recrutement mobilisés. Par contre, l'intensité de l'activité de *sourcing* n'est pas la même : dotées d'une forte « image employeur », les entreprises de type *global intégré* n'ont pas besoin pour capter des candidats de déployer autant d'efforts que celles de type *entrepreneurial décentralisé*, qui sont essentiellement des SSII. Ces dernières développent aussi une utilisation spécifique de certains canaux, en particulier des offres d'emploi.

Du fait de la nature des candidats ciblés, internet est naturellement un canal de recrutement important. Les SSII utilisent largement les *job boards*, qu'il s'agisse de sites généralistes comme Monster

ou l'Apec ou spécialisés en informatique comme *Les Jeudis* ou des sites de niches dédiés sur telle ou telle technologie spécifique, ou encore de sites déclinés par régions tels *Regionsjob*.

Sur ces sites, elles utilisent souvent la publication d'**offres d'emploi** de manière très particulière. Nous avons ainsi mentionné dans un précédent rapport de recherche portant sur « internet et les intermédiaires du marché du travail » le fait que les annonces publiées par les SSII ne correspondaient pas systématiquement à un emploi vacant (Fondeur, Tuchszirer, 2005, p. 95). Une étude de l'Apec avait également relevé que, sur la base des seules offres d'emploi publiées par son biais, on comptait dans les activités informatiques plus de 1,5 poste offert par recrutement effectif, alors que ce rapport n'est que de 0,9, tous secteurs confondus (Apec, 2006). Nos entretiens confirment que ces pratiques sont toujours en vigueur, même si le sujet reste délicat et que peu d'interlocuteurs le concèdent ouvertement.

Deux éléments d'explication peuvent être avancés.

- En premier lieu, les SSII ont notamment tendance à publier des annonces correspondant aux profils dont ils peuvent avoir besoin dans le cadre d'appels d'offres auxquels ils répondent ; mais les recrutements ne sont réalisés que si le contrat est conclu. Dans notre rapport de 2005, nous avons souligné que cette pratique était tellement courante qu'un moyen de se distinguer en termes de communication de recrutement était de préciser que les missions correspondant aux postes demandés avaient « déjà été signées » : nous avons cité en exemple une interview accordée par la DRH adjointe France et Europe Centrale d'Atos Origin au Journal du net (14/04/2005), titrée « *Agnès Despeyroux (Atos Origin) : "Nous avons déjà signé les missions qui correspondent aux postes demandés"* ». Ces appels anticipés au marché du travail liés à des appels d'offres en cours aboutissent logiquement à une démultiplication artificielle des offres d'emploi : « *comme on est tous sur les mêmes projets, il y a les six mêmes annonces pour un seul poste* », nous confie en entretien le responsable recrutement de *business unit* dans une SSII [entretien I3].
- En second lieu, nous l'avons dit, le modèle d'activité des SSII est fondé sur une constante anticipation des besoins de recrutement et un fonctionnement en flux tendus, ce qui implique le maintien d'une activité continue de *sourcing* sans lien avec des emplois effectivement vacants. Publier des offres d'emploi génériques sur des besoins récurrents est un des outils mis en œuvre à cette fin. Le responsable recrutement déjà cité est très clair : « *Comme on travaille sur la ressource, on fait du générique, du récurrent. C'est seulement en période de crise qu'on fait ce qu'on appelle de l'embauche directe, c'est-à-dire avec un projet derrière. Pour réussir dans ce métier, il faut faire de l'embauche profil.* » [entretien I3] Dans notre rapport de 2005, nous citons les propos d'un dirigeant de *job board* en entretien : « *Certains utilisent des sites comme les nôtres pour faire remonter du CV. Par exemple, les SSII sont très friandes de cela ; elles mettent ce qu'on appelle un "puller" pour que les CV remontent et il n'y a pas de jobs derrière.* » (Fondeur, Tuchszirer, 2005, p. 95)

Dans la même logique, les SSII utilisent massivement les **CVthèques** des *job boards*, qui constituent pour elles, contrairement à la plupart des entreprises, un outil de *sourcing* généralement plus important que les offres d'emploi. En effet, alors que les recruteurs finaux utilisent largement les offres, la consultation des CVthèques est essentiellement le fait des professionnels du placement de main-d'œuvre (*staffing*), c'est-à-dire des cabinets de recrutement, des SSII et, dans une moindre mesure, des entreprises de travail temporaire (Fondeur, Tuchszirer, *op. cit.*). Plusieurs raisons à cela : d'abord, un recruteur final n'a souvent pas le temps de chercher des candidats dans une CVthèque et préfère une attitude plus passive consistant à passer une annonce et à attendre que les candidats viennent à lui ; ensuite, le coût d'entrée est bien plus élevé pour la consultation de la CVthèque que pour la publication d'une offre, ce service n'est donc rentable que dans le cadre de besoins récurrents ; enfin, les cabinets de recrutement et les SSII ont souvent besoin de maintenir leur recherche dans une confidentialité totale.

Un *testing* expérimental (non publié) mené en 2010 au CEE, et portant sur quatre profils de candidats diplômés bac+5 en informatique dotés de deux ans d'expérience professionnelle, montrait que 70 % des contacts suscités par les candidatures déposées dans les cinq CVthèques retenues dans l'étude étaient le fait des SSII (contre 25 % pour les cabinets de recrutement et seulement 5 % pour les recruteurs finaux). Ces résultats montrent à quel point les CVthèques sont mobilisées par les SSII. Lors des entretiens, plusieurs responsables du recrutement ont même évoqué une « *dépendance* » de leur entreprise vis-à-vis des CVthèques de certains grands *job boards*, et en particulier de Monster.

Le *testing* menés en 2010 avait également montré une très grande réactivité des SSII dans l'utilisation des CVthèques : les premiers appels avaient été enregistrés quelques minutes après les dépôts de CV en ligne. Nos entretiens confirment cette exigence de réactivité, liée à la très forte concurrence entre SSII sur les candidats. Les chargés de recrutement jouent un rôle central dans cette veille permanente, en créant sur les principales CVthèques des alertes correspondant aux profils les plus recherchés : « *on a des agents recruteurs – ce sont des mots clé enregistrés – et tous les matins on a les nouveaux CV* » [entretien I1]. « *Un bon candidat en système d'info, un spécialiste .net avec deux ans d'expé en finance de marché par exemple, sur Monster il a une durée de vie de 4 heures. Il faut appeler dans les premiers. Donc tous les matins à la première heure mes chargées de recrutement, elles regardent les CV arrivés dans la nuit.* » [entretien I3] Ce type d'organisation existe également dans les entreprises de type *global intégré*, notamment pour les profils recherchés en commun avec les SSII. Mais l'exigence de réactivité apparaît toutefois moindre.

Autre caractéristique importante, les sociétés de conseil et services en informatique et technologies ont toutes développé des systèmes de **cooptation** (*referral*) qui constituent systématiquement l'un des premiers canaux de recrutement. Ces systèmes sont assortis de primes : lorsqu'un candidat est recruté *via* la recommandation d'un salarié, ce dernier touche une somme d'argent (qui se situe généralement entre sept cents et mille euros – et parfois plusieurs milliers d'euros pour certains profils expérimentés, notamment les consultants SAP – et qu'il est souvent de coutume de partager avec le candidat recruté). Ce système de primes présente un avantage en termes de suivi statistique : il implique que les recrutements effectués par ce biais soient précisément identifiés (versement de la prime) et c'est, dès lors, avec les cabinets de recrutement, l'un des seuls canaux pour lesquels les entreprises disposent de chiffres fiables. Dans les entreprises enquêtées, la cooptation représente ainsi invariablement 20-25 % des recrutements.

Dans nos entretiens, la cooptation est systématiquement louée comme étant le canal de recrutement le plus *efficace*, c'est-à-dire celui doté du « taux de transformation » le plus élevé des CV reçus en embauches effectives. Compte tenu de cela, il est jugé peu coûteux, malgré le système de primes. Il est ainsi souvent comparé, à son avantage, aux cabinets de recrutement : « *avec les indicateurs que l'on a rajoutés, on s'est rendu compte que le taux de transformation des CV qu'on reçoit via referral est trois fois meilleur à ce qu'on peut avoir via les cabinets. Donc, il y a une prime qui est donnée, mais la prime est beaucoup moins élevée que le coût des cabinets. Donc, on pousse à aller vers le referral* », nous confie un chargé de mission RH [entretien I16] ; « *on suit ça, et je suis à 20 % aujourd'hui je crois, donc c'est bien, et c'est une économie faramineuse comparée avec les frais d'une agence* », indique une directrice du recrutement [entretien I10].

Si la cooptation a un « taux de transformation » aussi élevé, c'est d'une part, parce que les réseaux sociaux permettent la circulation d'informations a priori plus riches et plus fiables qui permettent des appariements de meilleure qualité entre emplois et candidats, et d'autre part, parce que la cooptation est à la fois un instrument *sourcing* ciblé et un processus évaluatif (encadré ci-dessous).

Encadré 9. Réseaux sociaux et qualité des appariements

La problématique de la qualité de l'appariement est directement liée à l'incomplétude de l'information : les travailleurs ont des capacités productives inégales et les employeurs ne disposent que d'une information imparfaite sur celles-ci ; symétriquement, les emplois ont des caractéristiques hétérogènes et les candidats ne disposent pas non plus d'une information parfaite sur celles-ci. Dans les deux cas, le défaut d'information peut venir de la difficulté de la formaliser pour la diffuser et/ou de comportements de rétention ou de tromperie. Les réseaux, de par leur nature, sont à même de véhiculer des informations non formalisées et on peut également supposer que ce canal est plus fiable quand les relations sont fondées sur la confiance (et éventuellement la confidentialité).

En suivant Rees (1966), on peut dire que la conception marchande de l'appariement se concentre sur la « marge extensive » de la recherche d'information : on considère que les agents cherchent avant tout à avoir le plus grand nombre d'opportunités possible. Mais cette stratégie n'est efficace que sur les marchés où les biens et services échangés sont standardisés et facilement différenciables, ce qui n'est pas le cas sur le marché du travail. Sur ce dernier, la « marge intensive », c'est-à-dire la richesse de l'information sur chacun des postes et des candidats, est absolument essentielle. Or, Rees considère que les différents canaux d'information ne sont pas également efficaces pour véhiculer l'information selon le type de marge privilégiée : les méthodes formelles sont globalement plus performantes pour la marge extensive de l'information, et les méthodes informelles pour la marge intensive. En permettant une meilleure transmission de l'information à sa marge intensive, les réseaux sociaux sont donc susceptibles d'accroître la qualité des appariements.

Mais les réseaux sociaux modifient surtout la façon dont l'information circule. Il n'est plus possible de considérer seulement un modèle bicanal (un canal pour la diffusion de l'information, l'autre pour sa réception) et une séparation stricte des processus d'information et de sélection. Dans la plupart des cas, la personne qui relaie l'information est également celle qui recommande le candidat ou l'emploi et les deux actes peuvent d'ailleurs être simultanés, voire indissociés. Relayer une information vers une cible particulière implique généralement une évaluation préalable de son adéquation au récepteur et le processus d'information est donc intrinsèquement lié à un processus sélectif.

Cette analyse théorique trouve écho dans nos entretiens : *« les gens connaissent [l'entreprise], ont une meilleure approche au niveau des candidats, comme ils se connaissent, le feeling passe mieux, et il y a de meilleurs taux de transformation »* [entretien I16] ; *« vous savez, il y a une culture extrêmement forte chez [nom de l'entreprise] donc emmener quelqu'un chez [nom de l'entreprise] quand on sait que c'est quelqu'un qui est de niveau moyen, c'est pas quelque chose qui se fait »* [entretien I10] ; *« un, ils nous amènent des gens de profils qui correspondent bien et, mais aussi en termes de culture, parce que ce sont des gens qui se connaissent en général, il y a eu des discussions avant, ces gens-là arrivent avec une bonne connaissance du fonctionnement de la société, beaucoup mieux que quand une agence est allée chercher quelqu'un sec quelque part »* [entretien I10].

Le recrutement étant au cœur de leur modèle économique, les sociétés de conseil et services en informatique et technologies sont dotées de ressources leur permettant d'assurer elles-mêmes l'essentiel de cette activité. Elles ne recourent donc aux **cabinets** spécialisés que dans des cas bien précis. La plupart des entreprises rencontrées nous ont indiqué que ce canal représentait 10 à 15 % de leurs recrutements, ce qui est relativement peu compte tenu du fait qu'il s'agit de recrutements de cadres très qualifiés dans de grandes entreprises. Toutefois, sur des segments particuliers, et notamment celui des profils expérimentés du conseil, le taux de recours peut considérablement augmenter, et les cabinets peuvent même devenir, dans ce cas, le premier canal de recrutement.

Enfin, un dernier canal important doit être mentionné : celui des **relations « écoles »**. Les sociétés de conseil et services en informatique et technologies étant de très gros recruteurs de jeunes diplômés, elles occupent naturellement une place importante quoique non mesurable du fait de la difficulté à lier les différentes actions à des recrutements précis. Parmi les entreprises enquêtées, l'une

d'entre elle, de type *global intégré*, a mis en œuvre un dispositif de grande envergure fondé sur la mobilisation des réseaux d'anciens diplômés présents au sein de l'entreprise. Mais, à part ce cas un peu particulier, les actions restent classiques et principalement fondées sur la présence dans les salons de recrutement organisés par les écoles. Cette présence débouche fréquemment sur des stages, qui constituent souvent des formes de pré-recrutement, mais rares sont les seules entreprises de type *entrepreneurial décentralisé* qui développent une véritable politique de recrutement fondé sur ce dispositif. C'est d'ailleurs encore plus rare pour l'apprentissage, qui demeure largement sous-développé dans le secteur. Seule une des entreprises enquêtées, qui constitue là encore un cas particulier (et que nous rattachons également au modèle *global intégré*), a mis en place une stratégie de recrutement mobilisant massivement ces deux formes particulières d'emploi, stratégie qui la conduit à embaucher 80 % de ces jeunes diplômés par leur biais.

Le distinguo *entrepreneurial décentralisé/global intégré* est plus structurant en matière d'évaluation et de sélection des candidats qu'en matière de canaux de recrutement. Les deux modèles s'opposent en effet fortement en termes d'organisation, même s'ils partagent certains critères de sélection.

Dans les entreprises de type *entrepreneurial décentralisé*, on observe, comme il se doit, une très forte autonomie : pour le *sourcing*, chaque manager transmet ses propres critères de recherche aux chargés de recrutement, il est ensuite maître de la sélection qu'il opère sur CV et de la manière dont il conduit ses entretiens de recrutement. Le candidat est reçu par plusieurs managers, mais les grilles d'évaluation communes sont minimales (et spécifiques à chaque *business unit*). Une très large place est donc laissée au *feeling*.

Dans les entreprises de type *global intégré*, la sélection est au contraire fortement outillée.

- En premier lieu, une partie de la sélection est déléguée au CSP recrutement. Il peut s'agir d'une présélection des CV sur critères formels : l'une des entreprises enquêtées demande par exemple à son CSP de filtrer systématiquement tous les CV reçus en utilisant un classement très précis d'écoles qui va largement déterminer le parcours ultérieur des candidats au sein de l'entreprise. Il peut également s'agir d'administrer des tests à distance, comme c'est le cas dans une autre entreprise (tests d'anglais en particulier).
- En second lieu, il existe des outils d'évaluation communs souvent très détaillés, notamment des grilles destinées à cadrer les entretiens comme dans cette entreprise : « *On a une grille de notation avec six catégories – compétences intellectuelles, relationnelles, etc. – (...) et avec des sous-critères et donc des colonnes où on peut noter des observations ; et puis, in fine, on retranscrit ce papier en numérique avec des petites cellules Excel qui nous permettent de choisir parmi trois valeurs.* » [I15]
- En dernier lieu, une des entreprises enquêtées a mis en œuvre des exercices standards de simulation (présentation individuelle de projet et étude de cas en groupe) auxquels sont systématiquement soumis les jeunes diplômés, convoqués par sessions.

Si le niveau d'équipement et de standardisation de la sélection est différent d'un modèle à l'autre, une grande partie des *critères* de sélection mobilisés sont en réalité communs. Il s'agit d'abord du **diplôme** du candidat, qui est dans tous les cas un critère de sélection extrêmement structurant, qu'il soit mobilisé *via* une référence commune (comme dans le cas de la liste d'écoles du CSP évoqué plus haut) ou de façon spécifique à tel ou tel manager dans le *sourcing* des CV. « *Moi, je connais les écoles qui sont inhérentes à mon périmètre d'activité, donc je transmets à ma chargée de recrutement ces écoles-là. Donc déjà, elle est en veille, sur tout nouveau CV qui apparaîtrait sur les job boards par rapport à une école en particulier qui m'intéresserait* », indique par exemple un manager dans une SSII [entretien I5].

C'est en effet essentiellement sur le diplôme que repose l'évaluation des savoirs des candidats, et en particulier des savoirs techniques. Les tests techniques sont rares, quel que soit le type d'entreprises, y compris dans les SSII où la maîtrise de certaines technologies est essentielle dans la réalisation des missions. Il faut ici rappeler que les managers de ces dernières n'ont généralement pas une formation d'ingénieur, ce qui ne les incite pas à faire porter l'évaluation sur des questions techniques.

Par ailleurs, ils considèrent souvent que les technologies logicielles liées aux systèmes d'information peuvent s'acquérir rapidement, *via* des formations de quelques heures ou directement sur le tas en autoformation.

Le diplôme, ou plutôt *l'école*, a une seconde fonction : celle d'identifier les « *têtes bien faites* ». C'est particulièrement le cas dans le conseil, où les compétences techniques acquises deviennent secondaires par rapport aux capacités d'apprentissage et à la faculté de s'emparer rapidement d'une nouvelle problématique, qualités jugées essentielles dans le cadre d'une activité de travail où se succèdent les missions pour des clients différents.

On retrouve cette dimension dans un ensemble de critères informels systématiquement mobilisés, quel que soit le type d'entreprise. Le « *dynamisme* » et les « *capacités d'adaptation* » reviennent ainsi de manière récurrente lorsque l'on interroge les recruteurs sur les qualités attendues des candidats. Et ces qualités sont souvent directement ou indirectement liées au statut de jeunes diplômés bac+5. Un extrait d'entretien avec un manager (entretien I5) nous paraît particulièrement significatif de ce point de vue.

(...) « Là, c'est une personne très intéressante qui va aller en deuxième entretien voir mon chef, donc potentiellement une perspective d'embauche. »

Question. « Intéressante, pourquoi ? »

Réponse. « Par rapport à ses compétences. Son parcours, sa formation, son adéquation par rapport au métier de consultant, c'est pas un métier lambda, c'est quelqu'un qui va se challenger, qui est prêt à changer de lieu géographique. Donc, il y a une perception de ce côté-là et il faut s'assurer que le candidat est bien en phase avec cet attendu-là. »

Question. « Ça suppose un profil assez particulier. Vous ciblez des gens qui ont quel type de qualités et quel type d'expériences humaines ? »

Réponse. « Alors, avec le métier de consultant, une première réponse, ça va être la pyramide des âges. On a une pyramide des âges faible. La majorité des consultants ont cinq ans d'expérience et la majorité de nos recrutements se font avec des gens qui sortent de l'école. On a des gens qui ne sont pas mariés, pas d'enfants, qui ont une certaine liberté. C'est ce qu'on apprend aussi pendant nos études, bac +5 ce sont des gens qui aujourd'hui ont des cursus à l'international quasi obligatoires, qui ont goûté à cette dynamique, d'aller à droite et à gauche, et ce sera ma première réponse, la pyramide des âges. Après, il y en a qui veulent être sédentaires pendant quarante ans, au même endroit, au même bureau, ça va dépendre de la personnalité. Et après, les critères techniques. »

Cet extrait renvoie assez précisément aux conclusions d'un précédent travail sur les SSII (Fondeur, Sauviat, 2003) qui indiquait que, comptant fortement sur les facultés d'adaptation de leurs salariés, ces sociétés privilégiaient l'embauche de jeunes très diplômés. *Jeunes*, parce qu'ils étaient ainsi dans une phase de leur cycle de vie personnel marqué par de faibles responsabilités familiales et il leur était dès lors possible d'investir très fortement dans le travail en jouant sur la perméabilité entre temps professionnel et temps privé. *Très diplômés*, parce que cela était censé indiquer des capacités cognitives et de travail élevées.

Quant aux candidats expérimentés, ils doivent avoir démontré leur dynamisme et leurs capacités d'adaptation par un parcours professionnel diversifié. Ainsi, lorsque nous demandons à une chargée de recrutement quels candidats ont été rejetés pour un poste où une personne expérimentée était recherchée, elle nous répond : « *des personnes qui parfois n'ont travaillé que dans un secteur d'activité, pendant quinze ans ou vingt ans, qui ont pu avoir des mobilités internes, mais qui finalement... ça aurait été compliqué...* » [entretien I1]

Enfin, dans un métier de service où le contact avec les clients est jugé essentiel, le « relationnel » et le « savoir-être » sont systématiquement mentionnés : « *Pour des gens qui partent en mission le savoir-être est au moins aussi important, voire plus important, que les compétences techniques ou fonctionnelles.* » [entretien I22] On notera que dans cet extrait d'entretien comme dans le dialogue restitué

plus haut, la technicité est rejetée au rang de critère secondaire après cet ensemble flou constitué par le « dynamisme », les « capacités d'adaptation », le « relationnel », la « personnalité », etc.

5. SÉLECTIVITÉ, DIVERSITÉ, DISCRIMINATION

Ce qui frappe lorsqu'on étudie la démographie des salariés du secteur, c'est leur faible moyenne d'âge et la très forte domination masculine. Le Portrait statistique de branche (PSB) réalisé par le Céreq sur le secteur « services et ingénierie informatiques » (NAF 721, 722, 723 et 724) indique qu'en 2006-2008, les deux tiers des salariés avaient moins de 40 ans (contre moins de la moitié tous secteurs confondus) (Céreq, 2010). Les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête nous ont généralement indiqué une moyenne d'âge de 33-34 ans dans leur entreprise, conforme selon eux au profil de l'ensemble du secteur. En second lieu, toujours d'après le PSB du Céreq, les trois quarts des salariés du secteur « services et ingénierie informatiques » sont des hommes (contre 57 % tous secteurs confondus). Là encore, nos entretiens sont tout à fait cohérents avec ce constat statistique. Mais ils apportent une précision intéressante : la domination masculine est très forte dans la population des opérationnels (ingénieurs et consultants), mais c'est tout l'inverse pour le personnel « support », en particulier dans les RH.

Nous avons donc tenté d'explorer lors des entretiens les formes de sélectivité conduisant à ces deux caractéristiques démographiques fortes. Mais nous avons porté attention aux problématiques de discrimination selon l'origine et d'exclusion des chômeurs, mises en avant dans notre réponse à l'appel à projets. Enfin, plus généralement, nous nous sommes intéressés à la façon dont la question de la « diversité » était traitée par les entreprises enquêtées. C'est cette dernière dimension qui différencie fortement les entreprises relevant du modèle *global intégré* de celles relevant du modèle *entrepreneurial décentralisé*.

Un « métier de jeune »

Nous l'avons souligné plus haut, un certain nombre de critères activés dans le recrutement conduisent à favoriser directement ou indirectement des candidats jeunes. « *Le service informatique, c'est un métier de jeune* », nous a-t-on souvent dit, associant à la « jeunesse » des attributs de dynamisme et de capacités d'adaptation, ainsi que des contraintes familiales limitées. L'organisation du travail par projet provoquerait des périodes d'intensification du travail et d'extension des horaires de travail qui conviendrait surtout aux jeunes. Dans une SSII, un cadre dirigeant nous dit : « *C'est un métier de jeunes, les gens qui y restent (...) ce sont souvent des gens qui sont rétifs au train-train, et qui aiment bien passer d'un client à l'autre. Parce qu'un contrat, surtout pour les gens qui sont sur la delivery, c'est toujours un rush. Il y a des moments de bourre, il y a des moments où le machin craque (...). Et c'est vrai qu'à un moment les gens partent vers les directions informatiques des grands groupes. C'est un peu le truc.* » [entretien I2]

De fait, la plupart des opérations de communication de recrutement sont, dans le secteur, ciblées sur les jeunes diplômés. Un exemple, parmi d'autres, tirés de nos entretiens : « *On a quand même beaucoup de jeunes diplômés qui veulent se faire de l'expérience et en plus, sur les années précédentes, 2009 et début 2010, on a eu une forte communication autour des jeunes diplômés, parce que le PDG a fait des communiqués de presse pour dire que, justement, l'entreprise allait recruter essentiellement des jeunes dip. Alors, sur les derniers recrutements, ça a représenté une grosse majorité...* » [entretien I6]

Comme nous l'avons déjà souligné, dans les entreprises relevant du modèle *global intégré*, qui cherchent à constituer des marchés internes, le recrutement de jeunes diplômés est également le moyen d'intégrer des individus qui se plieront plus facilement aux spécificités de leurs organisations. Sont valorisés à la fois leur diplôme récent et leur virginité professionnelle, signaux de leur

aptitude à suivre les lourdes formations internes qui vont les plier à l'identité et aux méthodologies globales.

Associé à un *turnover* important, ce ciblage explicite du recrutement sur les jeunes diplômés conduit à la faible moyenne d'âge relevée plus haut. Cette caractéristique est naturalisée et vécue par les acteurs comme une caractéristique du « système », particulièrement dans les structures proches du conseil. Dans l'une d'elles, une manager de 35 ans nous confie : « *En général, à 30 ans, on est vieux. Comme c'est une pyramide avec une très grosse base, ce sont essentiellement des jeunes... et ça a tendance à se réduire (...). Les gens restent trois ans en moyenne, je crois (...). Ce n'est pas un problème, non, c'est naturel. Après, ça peut être un problème, parce qu'il y a des très bons qui partent. Mais bon, c'est la culture, c'est la façon dont on fonctionne.* » [entretien I14]

Le modèle économique sur lequel reposent les entreprises du secteur est aussi une explication de l'intense appel à une ressource jeune. Les « seniors » sont souvent vus comme une main-d'œuvre trop onéreuse. À titre d'exemple, lorsque nous interrogeons une chargée de recrutement sur l'âge d'un candidat sur le point d'être embauché, elle nous répond : « *36 ans, un peu senior, pour ce poste. Mais j'en ai vus des beaucoup plus seniors. (...) Il y en a qui demandaient, financièrement beaucoup plus, on n'aurait pas pu. Donc, il y a aussi des candidats au final qu'on a écartés parce qu'on n'est pas capables de leur donner le salaire qu'ils demandent.* » [entretien I1] Pour être compétitives en termes de prix, les entreprises préfèrent envoyer essentiellement des « juniors » chez leurs clients, ces derniers n'acceptant pas de payer le surcoût d'un « senior ». Les propos d'un cadre dirigeant dans une grande SSII sont très explicites de ce point de vue : « *Ça fait partie de la gestion de la pyramide. Parce que si, à l'arrivée, on n'arrive pas à vendre des seniors (...) et que tout ce qu'on fait, c'est de promouvoir et rallonger des seniors, (...) on a un problème ! En théorie, on aimerait bien, mais il n'y a pas de marché.* » [entretien I9] Comme mentionné plus haut, il est également significatif qu'il soit courant que, lors de réunions organisées avec les investisseurs, les SSII mettent en avant les particularités et les dynamiques de leurs pyramides des âges comme un signal de leur profitabilité.

Un responsable de *business unit* résume de façon crue la somme d'exigences conduisant à favoriser une main-d'œuvre jeune. « *Vous avez besoin de gens très réactifs, chez [tel client] par exemple, où là on vous demande des gens corvéables à merci, parce qu'ils veulent des gens jeunes, donc avec un niveau tarifaire qui permette d'être très bas, très concurrentiels, (...), un niveau de malléabilité assez fort, de disponibilité géographique complexe, et puis qui ne diront rien si on termine à 21 h 00, 22 h 00. Ce qui n'est pas un horaire inconvenable, il y a pas mal de clients qui demandent ça.* » [entretien I7] On notera qu'une nouvelle fois, la responsabilité de ces exigences est renvoyée au client.

Cependant, dans les entreprises où nous avons mené nos entretiens, il existe également quelques façons de vieillir sans être exclu. La première voie est d'occuper les postes qui se trouvent à la charnière entre les activités d'ingénieur et celles de manager : il s'agit des rôles d'expertise technique sur lequel se fonde une petite activité d'encadrement. Par ailleurs, l'existence de technologies parfois anciennes chez les clients est aussi l'occasion de faire travailler un personnel plus âgé, expérimenté dans ces domaines. Par exemple, une chargée de recrutement nous indique : « *Ça dépend des activités, tout ce qui est partie mainframe, etc. C'est pas forcément des jeunes que vous allez pouvoir recruter sur ce type de compétences. Parce que les gens ne se forment plus là-dessus. Donc, ça va être des personnes qui vont être expérimentées, qui sont seniors.* » [entretien I6]

Une réassignation des rôles traditionnels pour les femmes ?

La plupart des acteurs du recrutement que nous avons interrogés n'ont jamais évoqué le thème de la mixité comme un « problème ». Lors des recrutements, l'accent serait mis sur les « compétences » des candidats, indépendamment du sexe de la personne qui les porte. Mais nous verrons que der-

rière la recherche de « compétences », dotée d'une neutralité qui n'est qu'apparente, les femmes peinent à valoriser leurs dispositions sociales.

Lorsque nous avons demandé à nos interlocuteurs quelle était la cause du faible recrutement de femmes ils nous ont expliqué que la désaffection de cette population des filières scientifiques mettait un frein à leurs intentions. Avant d'en venir donc aux données recueillies sur nos terrains, il faut souligner ce phénomène, dont certains travaux rendent compte partiellement, à propos du ralentissement de la féminisation de l'ingénierie informatique depuis le milieu des années 1990 (Ingarao, 2002 ; Collet, 2006 ; Buscatto et Marry, 2009 ; Meynaud, Fortino et Calderon, 2009). Ce phénomène n'est pas marqué par un « retrait » des femmes. En fait, cette activité est la première spécialisation des femmes ingénieurs et cadres techniques d'entreprise : en 2002, 42,6 % de ces femmes sont « spécialistes de l'informatique » et le taux de féminisation de la catégorie des « ingénieurs et cadres spécialistes de l'informatique » a augmenté légèrement, passant de 18,7 % en 1992 à 20 % en 2002⁶⁵. Il s'agit plutôt d'un « rattrapage des hommes » poussé par le déclin des secteurs industriels traditionnels : en 1982, les hommes spécialisés en informatique n'étaient que 11,6 %, alors qu'en 2002 ils sont 31,3 % ; le nombre d'hommes sur l'ensemble des emplois du secteur informatique s'est accru de 200 % dans la même période, alors que celui des femmes ne s'est accru que de 42 % (Stevens, 2007). Les femmes sont donc moins fréquemment candidates à des emplois dans les SSII que les hommes. C'est dans ce contexte que les recruteurs vont sélectionner les candidats en fonction de leurs « compétences ».

La notion de « compétences », énoncée en abstrait, préfigure le « bon candidat ». Au cours des entretiens, cette notion est apparue comme renvoyant à trois ordres : technique (connaissance des technologies), relationnel (rapport au client) et contextuel (connaissance du secteur d'intervention). Les compétences se révèlent dans des situations de placement selon les représentations supposées des clients. Ainsi, dans une société de conseil en technologies, un manager nous confie : « *Les filles, ça passe bien en environnement achat. Après, vous avez des secteurs, là par exemple je travaille sur la combustion moteur, (...) c'est moins évident. Mais c'est bien, ça féminise les équipes, c'est apprécié par le client en plus et on a une politique d'égalité des sexes. Enfin, moi je ne regarde pas le quota, je recrute la personne.* » [entretien I5] Dans une multinationale informatique, une directrice du recrutement nous indique que « *dans les métiers business, c'est la vente qui marche le mieux : tout ce qui est très technique, écriture, logiciels, même la gestion de projets, ça reste très compliqué* » [entretien I10]. Les femmes pourraient donc être mobilisées pour des activités dans lesquelles leurs « compétences » relationnelles supposées seraient particulièrement adaptées (achat ou vente dans ces exemples), mais une « technicité » trop forte serait systématiquement un frein à leur embauche.

Dans le même ordre d'idée, la directrice du recrutement citée *supra* nous affirme qu'à l'inverse des « métiers business », « *dans les fonctions "support", il n'y a que des femmes* ». Dans ces « fonctions "supports" » particulièrement propices à l'emploi des femmes, reviennent inmanquablement, le marketing, la communication, l'administration et les RH. Dans ce dernier domaine, la féminisation est particulièrement frappante dans les métiers du recrutement. Lors de l'ensemble de nos entretiens, nous n'avons d'ailleurs rencontré qu'un seul homme occupant ce type de fonction (responsable recrutement au sein d'une *business unit*). Et c'est sans doute parmi les chargés de recrutement qu'ils sont les moins nombreux. Les propos recueillis auprès d'une responsable du recrutement en attestent. « *Pour l'instant, ce ne sont que des femmes. J'ai eu des hommes (...) Mais c'est très féminisé. J'ai beaucoup de mal à trouver des hommes, en ressources humaines, puisque ce sont des formations RH qu'elles effectuent (...). Alors, on a eu plus d'hommes en 2006, 2007, et moi j'avais un homme en 2008, mais sinon je n'ai pas eu d'hommes après. C'est à chaque fois sur des équipes de trois à six personnes, donc c'est pas non plus des équipes... Mais là cette année, typiquement, j'ai eu quatre CV de femmes, encore.* » [entretien E1] Au passage, on notera l'argument du public des formations, en sens inverse : si elles apparaissent comme minoritaires dans les formations in-

⁶⁵ Données de l'enquête *Emploi* 1982-1992-2002 citées par Stevens, 2007.

formatiques, les femmes dominent au contraire les formations RH. Une forme d'auto-sélection, en amont du marché du travail, est donc mise en avant pour expliquer cette assignation des rôles.

Cette différenciation sexuée se double d'une sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilité. Dans une SSII, cela semble particulièrement marqué : *« pour les managers, les directeurs de business unit, directeurs opérationnels et directeur général, ce ne sont que des hommes. Je n'ai aucune femme. Donc, nous n'avons que des femmes sur le personnel RH, l'assistante du DG, l'administration des ventes, le contrôle de gestion. C'est la féminisation du périmètre, le reste ce sont des hommes »* [entretien I1]. L'argument portant sur la désaffection des femmes des études scientifiques est dans ce cas à nuancer. Les postes de management sont en effet principalement pourvus par un personnel issu d'écoles de commerce. Il en est de même pour une partie de l'activité proche du conseil. Or, contrairement à la situation dans les écoles d'ingénieurs, les femmes sont plus fréquemment présentes dans ce type d'établissement. Une explication souvent avancée est alors le faible attrait du *secteur* pour les femmes. Une directrice du recrutement nous présente l'argument de la manière suivante. *« On a changé de métier, et aujourd'hui, on ne recrute plus uniquement des ingénieurs mais aussi beaucoup dans le conseil, dans les écoles de commerce, où la population des femmes est un peu plus élevée, notre taux d'embauche de femmes augmente un peu (...) Mais, même pour les écoles de commerce, ce n'est pas une population qui cherche à rentrer dans l'informatique. L'Oréal ou LVMH ont plus d'attraits. »* [entretien I10]

Par ailleurs, autant les consultants que les managers réalisent des activités qui se caractérisent par un travail particulièrement intense. Ces activités comportent des horaires parfois imprévisibles, dans une relation très exigeante de service au client, notamment par l'imposition de conditions de mobilité (*« le conseil, ça reste très difficile, pour des raisons de mobilité que les femmes ont moins, quand même. Pas facile »*, admet par exemple une recruteuse) et de délais contraignants affectant la durée du travail. Ce modèle est défavorable aux femmes, car elles sont vues comme impliquées dans des tâches domestiques et maternelles que leurs conjoints n'assument pas.

Origine réelle ou supposée des personnes : une grande diversité... en *back office*

Le client, ses goûts et ses préférences, sont fréquemment mis en avant pour justifier des formes de discrimination à l'embauche. Un responsable de *business unit* aborde ainsi avec nous le sujet très directement, sans que nous l'ayons spécifiquement questionné.

« [la dimension humaine qui] c'est la fameuse condition nécessaire mais pas suffisante. C'est 50 % de l'importance du projet, mais qui peut vous éliminer très vite. Je ne vous parle même pas du sexe, de la couleur, etc., des choses qu'on ne peut pas dire (...) »

Relance : Ah bon, vous avez encore des clients qui vous font des demandes de ce type ?

« Ah oui, oui, bien sûr, de l'ordre de 10 %, 15 %. C'est énorme, mais eux-mêmes, pareil, ils sont très bienveillants, et en fonction de leur propre prisme, par rapport à leurs équipes, c'est compliqué... [...] On est dans de l'humain, on est dans la gestion de projets métier, c'est plus comme il y a cinq ans ou dix ans, où là on était dans des projets techniques. » [entretien I7]

Le refus d'embaucher serait associé à des préférences de clients vis-à-vis de certaines catégories de population. Les managers seraient alors dans une position de tri et d'arbitrage de ces exigences. Ils joueraient un rôle « pédagogique », en informant les clients des exigences se trouvant hors la loi et en les amenant à reformuler leurs demandes. Mais il faut souligner aussi que le propos montre que ce rôle d'information aux clients des dispositions légales se heurte aux limites du marché. À trop insister sur ce rôle « pédagogique » fondé sur le privilège accordé aux compétences techniques des personnels, l'entreprise des SSII risque de perdre le marché auprès du client.

Nous l'avons déjà évoqué, les grandes SSII proposent des prestations de type « centre de service », dans le cadre desquelles le client leur délègue tout ou partie d'une activité. Le centre de service est généralement hébergé par le prestataire et il s'agit alors essentiellement pour les salariés d'une activité de *back office*, à distance du client. Nous avons également précisé que le profil-type des salariés

de ces centres de service n'était pas le même que dans le cadre des autres prestations : il ne s'agit pas de diplômés bac+5, mais plutôt de bac+2, en particulier pour les prestations d'infogérance ou d'externalisation.

Dans notre réponse à l'appel à projet, nous avons avancé l'hypothèse selon laquelle, pour les salariés travaillant en *back office*, c'est-à-dire loin du « client » et de ses représentations réelles ou supposées, on pouvait s'attendre à ce que la dimension sociale du recrutement soit secondaire par rapport à sa dimension technique, ce qui pouvait favoriser la diversité selon l'origine des personnes. Le moindre niveau de diplôme requis pouvait également y contribuer.

Nous avons donc consacré une partie de nos investigations aux « centres de service » et y avons effectivement observé, directement, une forte diversité apparente selon l'origine réelle ou supposée des personnes. Les salariés en question semblent d'ailleurs avoir intériorisé les mécanismes correspondant à notre hypothèse. Une jeune femme d'origine africaine nous confie ainsi : « *Je n'ai pas senti de discrimination spécifique ; c'est un milieu très fermé, en plus je n'ai pas le client qui est en face, le client on ne le voit pas, c'est pour ça qu'en informatique il y a beaucoup de diversité.* » [entretien I8]

Il ne faudrait pas croire pour autant que la diversité des origines n'est observable dans les centres de service que parce qu'elle y est invisible. Cette diversité y est parfois valorisée. Ainsi, lors de la visite d'un *help desk*, nous avons constaté que les multiples origines des salariés en poste (principalement des femmes) étaient valorisées dans la mesure où la compétence linguistique nécessaire pour prêter le service hors de la France était un élément considéré stratégique par la direction.

Enfin, il faut évoquer le cas spécifique des petites entreprises du secteur. Ces entreprises éprouvent souvent des difficultés à trouver des candidats. Les grandes entreprises, mieux armées pour obtenir des projets auprès de clients, attirent les candidats jugés les mieux lotis en diplômes, en expérience, etc. Dès lors, des candidats habituellement discriminés peuvent devenir une cible privilégiée, comme l'exprime le dirigeant d'une petite SSII : « *Naturellement, un jeune ingénieur d'une école un peu cotée, ne viendra pas chez nous, parce qu'il aura été soit pré-embauché dans les salons, soit capté par tous ces sites auxquels seules les grosses boîtes peuvent se permettre de faire appel : Monster, Les Jeudis... (...) En fait, on se retrouve à avoir les stagiaires qui n'ont pas été pris ailleurs, ou les profils très atypiques, qui de fait ne sont plus plaçables chez les grands comptes... c'est-à-dire que vous allez avoir les gens plutôt brillants parfois, souvent même, mais qui ne sont pas dans un moule [...] Depuis quelques années, on a beaucoup de gens d'origine chinoise ou maghrébine, à fort accent, qui ne sont pas plaçables. Donc, les faire travailler ici sur un logiciel, enfin, on peut se comprendre, mais envoyer en clientèle, ça le fait pas...* » [entretien I13] On notera une fois encore, le rôle attribué aux clients et à la stratégie qui consiste à placer les salariés concernés en *back office*, sur des tâches techniques pour lesquelles les interactions sont essentiellement internes.

Le chômage, un stigmatisme interprété en fonction du contexte

Parmi les critères de sélection mobilisés, nous nous sommes posé la question de l'interprétation du signal que constitue un parcours professionnel interrompu par des périodes de chômage plus ou moins longues. Pour le cadre dirigeant d'une SSII, les choses sont claires, au-delà de quelques mois, les périodes de chômage des candidats interrogent le recruteur. « *Dans nos métiers, c'est un peu comme les agences immobilières, si les maisons restent en vente trop longtemps, c'est qu'il y a un bug. Et quand vous commencez à avoir un trou de carrière de trois ou quatre mois, quand vous avez dit que vous aviez envie de faire un break, quand ça commence à faire six mois, huit mois, quelqu'un qui a déjà bossé, c'est très dur de retrouver. C'est pas une question d'argent. C'est pour ça que je dis aux gens qui disent : "je vais m'en aller et trouver un job ici ou là", c'est la plus grosse bêtise qu'on puisse faire. Il ne faut jamais démissionner, il faut toujours d'abord se faire embaucher. Parce que les gens se disent toujours : "ça cache quoi ?" » [entretien I9]*

Le regard surplombant de ce cadre dirigeant est cependant plus sévère que ceux de personnes quotidiennement impliquées dans des opérations de recrutement. Dans une autre entreprise, la responsable du recrutement d'une *business unit* a construit un jugement plus nuancé à partir du point de vue que son activité lui offre. Cela lui permet de relativiser le poids de périodes plus ou longues sur la biographie des candidats en les resituant dans leur contexte conjoncturel. Ainsi, lorsque, à propos d'un recrutement récent, nous lui demandons si elle a étudié les candidatures de personnes ayant connu des périodes longues de chômage, elle nous répond :

« J'en ai deux ou trois qui étaient en recherche d'emploi depuis quatre, cinq, six mois. Pas en années, ça ne se comptait pas en années. Après, sur d'autres postes pour la même entité, sur des postes de consultants, oui, j'en avais qui avaient connu un an, un an et demi de chômage. Oui. Sur le métier en question, enfin, moi j'ai vécu la crise comme eux et je ne suis pas étonnée. C'est pas une question de compétences, ou de qualifications pour un poste, c'est véritablement le marché qui les a rejetés. Donc, j'ai vu des profils très intéressants, des gens de très bonne personnalité, qui d'ailleurs ont fait plein de choses pendant cette année-là, toujours motivés, beaucoup plus stressés, c'est sûr, mais je ne peux pas à la fois être très critique sur ces dix-huit mois ou cette année, parce qu'encore une fois, nous, on en a vécu aussi. Du jour au lendemain, pour vous donner un ordre d'idées, on avait mille facturés, on s'est retrouvés deux mois après avec quatre cent cinquante facturés. Et des gens qui sont chez nos clients tous les jours et qui arrivent ici, quand vous en avez quatre cent cinquante ou cinq cents, c'est difficile à gérer. Donc, ces gens-là, moi je sais ce qu'ils ont vécu, même si c'est dans l'industrie ou ailleurs. Et, à la fois, je ne peux pas non plus être mère Térésa, donc je ne les reçois pas en leur disant qu'il faut absolument que je leur trouve un emploi, quand ça fait dix-huit mois qu'ils n'ont rien. Je ne peux pas non plus être dans cette position-là. » [entretien I1]

Cette même responsable du recrutement assure que les managers de sa *business unit* partagent ce point de vue et le déclinent selon les métiers, sur lesquels les tensions peuvent être plus ou moins fortes.

« Sur les métiers problématiques, ils ont aussi ce regard-là, parce que, dans leurs équipes, ils ont aussi leurs consultants, du jour au lendemain, en logistique, en achats, en qualité, qui sont tous sortis. Je pense qu'ils ont toujours ça en tête, parce que ça a été très difficile pour eux, même financièrement, ils l'auront peut être moins face à quelqu'un qui a des compétences techniques sur des moteurs, par exemple, ou sur des métiers qui ont toujours été recherchés, même pendant la crise. Et ça effectivement, l'évaluation ne sera pas la même sur quelqu'un qui ne travaille pas depuis un an, alors qu'il a fait une très bonne école et, comme dans un contexte normal, avant crise, par exemple, on disait : "bon, il y a un couac, quand même : un an qu'il ne travaille pas, il a fait une bonne école." Et finalement, comme c'est un petit monde, les constructeurs et les équipementiers, on se rend compte qu'il y a eu un couac chez le client, que ce soit avec une autre société de conseil, ou voilà. Il y a quelque chose qui s'est mal passé. » [entretien I1]

Nous avons souvent rencontré ce type de discours vis-à-vis des candidats sans emploi : c'est en fonction du métier et du contexte conjoncturel que les recruteurs disent juger de la profondeur du stigmate que le chômage représente. Pour autant, sauf cas très spécifique, la limite des six mois de chômage semble correspondre à une norme au-delà de laquelle tous les recruteurs rencontrés ont tendance à exclure systématiquement les candidats. Du côté des candidats eux-mêmes, il existe une conscience forte de cette norme, qui concourt à faire évoluer leur rapport à l'emploi selon la durée de chômage. *« Moi, j'y suis allée parce que ça faisait quatre mois que j'étais au chômage et que je commençais à mal le vivre (...) Il faut être honnête, quand vous faites deux entretiens après quatre mois de chômage, vous commencez à être moins difficile... »*, nous confie par exemple une candidate [entretien I21].

Par ailleurs, si le chômage n'est pas toujours un stigmate excluant, il met le recruteur en position de force dans la négociation salariale, et ceci dans un secteur où la maîtrise des coûts salariaux est perçu comme un élément central du modèle économique. Dès lors, un chômeur peut subir un déclassement salarial important à l'embauche, comme en atteste le témoignage d'un salarié dans une SSII.

« Il y a un type qui est arrivé avant moi. Il a quatre ans d'expérience mais il a été au chômage avant. Il a une formation scientifique, il est assez bon, et là il va passer vraiment expert technique. Et il est

payé 32 kilo euros ! C'est hallucinant ! Il demande une augmentation, et ils ne vont pas lui donner. Parce que les boîtes de service n'augmentent pas. Ils préfèrent... Moi, quand j'ai été coopté, ils n'ont pas discuté de me prendre à 44, c'était il y a trois ans. Ils n'ont même pas discuté, avec mille euros de cooptation pour un salarié, alors que là ils ont un mec à 32, et bon, de 32 à 44... (...) Avoir un mec à 32, c'est la folie. Même un jeune diplômé, il ne se fait pas payer 32. » [entretien I23]

La « diversité » : souvent un discours, parfois une vraie volonté politique

Les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté nous ont donné à voir une image très contrastée de leur degré d'appropriation de la problématique de la « diversité ». La référence aux deux modèles d'organisation distingués, *entrepreneurial décentralisé* et *global intégré*, est ici aussi une clé essentielle.

Dans les entités relevant du modèle *entrepreneurial décentralisé*, qui, rappelons-le, est le plus représentatif du secteur, très rares sont les interlocuteurs qui abordent spontanément la thématique en entretien, qu'ils soient RH ou managers. Pourtant, leurs entreprises communiquent souvent sur le thème, à divers degrés, et sont parfois signataires de la charte de la diversité. De même, les acteurs de la branche affichent une certaine activité sur la question. Ainsi, l'Observatoire paritaire des métiers de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil (OPIIEC) a produit ces deux dernières années, des études sur l'égalité professionnelle homme/femme (OPIIEC, 2009b et c) et sur le handicap (OPIIEC, 2009a). Mais tout se passe comme si la thématique relevait d'un discours que toute entreprise et toute branche se doivent d'avoir, sans pour autant que la question prenne racine dans les pratiques de terrain.

À l'inverse, la thématique de la « diversité » est omniprésente dans les entités relevant du modèle *global intégré* et les acteurs du terrain l'abordent spontanément et presque systématiquement lorsqu'il est question du recrutement. Au-delà des discours et des engagements de principe, leurs directions prennent des initiatives nombreuses et concrètes de soutien à la « diversité ». Elles prennent souvent corps dans des dispositifs spécifiques qui provoquent des effets sur les pratiques de recrutement. Ces politiques visent, de manière large, le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine sociale, les parcours scolaires, etc. De fait, la politique de « diversité » entraîne un vrai réaménagement organisationnel dans ces entreprises, faisant place à des postes spécialisés sur le sujet : la « diversité » y devient une véritable activité de travail (pour certains, à temps complet). Le fait que ces entreprises sont des filiales d'entreprises multinationales américaines n'est certainement pas neutre.

En revanche, cette activité n'est pas facile à objectiver au premier abord : les contours sont flous et le champ d'intervention est vaste. Une responsable « diversité » décrit ainsi son activité. « *On m'a dit : "t'as carte blanche, à toi de nous amener là où tu penses qu'il est bon d'aller". Donc, il y avait la conduite du changement du comité de direction, qui était la première des choses, c'est-à-dire amener les dirigeants à penser autrement, donc un rattachement DRH et présidence. Ça, c'est mon titre de responsable de la diversité rattachée à ces deux dirigeants dans la maison. Et ensuite, le volet recrutement et formation, sensibilisation. Et puis une partie très importante, peut être 50 % de mon agenda, qui est la partie lobbying, savoir qui sont les acteurs, être dans les bons réseaux au bon moment, être sur les bons projets [...] J'ai commencé à mettre en place des partenariats pour investir le champ du recrutement. C'est comme ça qu'on a commencé à rentrer dans le process de relations écoles et de marketing recrutement.* » [entretien I20]

L'activité de travail qui porte la « diversité » s'appuie aussi dans les entreprises de type *global intégré* sur le bénévolat d'entreprise. En mobilisant le travail volontaire des salariés, le dispositif agit sur la construction d'un réseau permettant d'accéder à la population ciblée. Ainsi, une directrice du recrutement nous présente de la façon suivante les actions menées par son entreprise pour attirer des femmes. « *On passe beaucoup de temps à essayer de changer l'image, on est très présents pour présenter les métiers dans les écoles, dans les universités, on commence très tôt, on a toute une équipe de femmes volontaires, qui font ça en plus de leur temps, qui parlent, qui vont dans les ly-*

cées, et qui, sous forme de jeux, de robots et tout ça, essayent de sensibiliser les filles au fait de faire des études scientifiques, pour essayer de pousser non seulement les élèves mais on se rend compte qu'il faut pousser aussi les professeurs. » De manière plus générale, l'appui sur des réseaux internes est justifié par cette même directrice par la nécessité de mobiliser en interne les populations concernées. « On part du principe que la direction est là pour faire des propositions mais ceux qui savent le mieux ce dont ils ont besoin, ce sont ces gens-là. Donc, on a créé pour chacun des groupes des réseaux de volontaires en interne, qui ont un exécutif avec eux pour faire un lien avec la direction et qui sont là pour faire des propositions. » [entretien I10] L'importance de ces réseaux étant commune aux entreprises dans lesquelles nous avons détecté une réelle implication en faveur de la « diversité », il paraît raisonnable d'avancer l'hypothèse selon laquelle il s'agit d'une voie d'appropriation interne qui permet d'obtenir un effet réel sur les pratiques, au-delà de la dimension communication.

En guise de conclusion, il nous semble important de rappeler que les entreprises du secteur dont il est question ici sont, pour l'essentiel de leur activité, des intermédiaires sur le marché du travail. Elles recrutent intensément et de manière permanente, en constante anticipation des besoins de leurs clients. Dès lors, la plupart des processus de recrutement initiés n'aboutissent pas, dans la mesure où ils correspondent en réalité à une fonction de veille du marché du travail.

Cette activité d'intermédiation implique également que les représentations réelles ou supposées du client, qui est en quelque sorte le recruteur final, sont systématiquement prises en compte dans les critères d'évaluation des candidats. Dans le contexte du modèle *entrepreneurial décentralisé* des SSII classiques, qui confère aux managers une place centrale dans les décisions et circonscrit le RH au *sourcing*, cette configuration est porteuse de risques discriminatoires.

À l'inverse, dans les quelques entreprises relevant du modèle *global intégré*, il existe des outils et des procédures RH très structurants, qui encadrent fortement les décisions des managers en matière de recrutement. Par ailleurs, leur origine américaine les rend particulièrement sensibles à la question de la « diversité ». Pour autant, il ne faut sans doute pas négliger non plus le fait qu'elles disposent d'une image et d'un poids plus forts sur le marché que les SSII classiques, ce qui leur permet de faire de la « diversité » un quasi-argument commercial auprès des clients sensibilisés à la question.

Chapitre 5

LA GOUVERNANCE DU RECRUTEMENT

Yannick Fondeur, Carole Tuchsirer

S'intéresser à la « gouvernance », c'est s'intéresser aux configurations des systèmes complexes de prise de décision, c'est-à-dire des systèmes relevant d'acteurs multiples et impliquant de ce fait une co-construction de la décision. La complexité participe également du fait que les acteurs de cette co-construction peuvent s'inscrire dans des lieux ou niveaux différents (siège ou terrain, par exemple, dans le cas d'une entreprise) ou dans des temporalités spécifiques (décisions en plusieurs étapes).

En matière de recrutement, le degré de complexité des systèmes de prise de décision est extrêmement variable : nous avons observé, d'un côté, des cas où tout ou presque était dans la main d'une seule et même personne, et d'autres dans lesquels la cartographie des acteurs impliqués et la séquentialité de leur intervention étaient d'une complexité redoutable, parfois renforcée par des écarts importants entre le prescrit et le réel.

Le recrutement est généralement une fonction *partagée* dans l'entreprise. De fait, nos monographies indiquent que les décisions de recrutement peuvent impliquer toute une gamme d'acteurs appartenant soit aux « fonctions support » soit aux « opérationnels ». Dans la première catégorie, on trouve bien sûr les RH, mais aussi des secrétaires ou des comptables qui font parfois office de RH. Dans la seconde catégorie, on trouve naturellement les managers, mais aussi parfois les collectifs de travail qui peuvent jouer un rôle important dans les décisions de recrutement.

De manière analytique, on peut distinguer trois espaces décisionnels dans le recrutement, c'est-à-dire trois champs distincts sur lesquels les décisions peuvent porter.

- Le premier est celui de l'opportunité du recrutement : *est-ce que l'on recrute ?*
- Le second est celui des méthodes de recrutement : *comment l'on recrute ?*
- Le troisième est celui de la sélection des candidats : *qui recrute-t-on ?*

Dans chacun de ces espaces, les décisions peuvent être de deux types. En premier lieu, elles peuvent s'inscrire dans le cadre d'un recrutement spécifique. Il s'agit alors de décisions portant sur des opérations en cours. En second lieu, elles peuvent être prises en amont des recrutements proprement dits et être incorporées à des règles et des outils. On peut résumer cela ainsi : il y a des décisions au cas par cas et des décisions génériques portant sur des dispositifs qui encadrent et outillent les premières.

Prenons un exemple. Une décision d'opportunité (*est-ce que l'on recrute ?*) est par définition une décision portant sur un recrutement spécifique. Mais cela n'implique pas pour autant qu'elle soit totalement autonome : des règles peuvent l'encadrer (proposer d'abord le poste en interne) et être articulée à des outils que les acteurs doivent mobiliser (*process* de validation de la demande de recrutement, bourse à l'emploi interne, etc.).

La gouvernance du recrutement est une thématique qui ne faisait pas partie de notre questionnement initial mais qui est remontée fortement de nos terrains. Nous devions, en réponse à l'appel à projet, privilégier le « dernier recrutement » de l'entité comme unité d'observation, à la manière de l'enquête *Ofer*. Mais il nous est apparu que, dans bien des cas, l'identification des acteurs d'un recrutement spécifique était particulièrement délicate, justement du fait de la complexité de la gouvernance. Par ailleurs, cette question nous a paru porteuse d'enjeux majeurs eu égard aux thématiques de l'appel à projet.

1. LES ACTEURS DU RECRUTEMENT

Chercher à identifier les acteurs impliqués dans les processus de recrutement étudiés n'est pas chose aisée tant ils sont nombreux à se partager cette fonction. L'acte de recrutement repose sur une division du travail qui mobilise une pluralité d'experts situés en divers lieux et à différents niveaux de la ligne hiérarchique. Pour dresser l'inventaire des acteurs du recrutement, il nous a donc fallu, pour chaque secteur, reconstituer l'organigramme élargi d'une fonction RH singulièrement éclatée. Car un constat s'impose avec force à la lecture des ces monographies : tous les « RH » rencontrés dans les équipes recrutement de ces différentes organisations ne recrutent pas (beaucoup organisent les processus), et tous les recruteurs ne sont pas « RH », beaucoup sont des opérationnels.

Lorsqu'ils sont présents, les RH ont d'abord pour rôle d'outiller le recrutement, c'est-à-dire d'assurer la conception et l'ingénierie des processus de recrutement, et ce faisant, de produire des règles qui encadrent les décisions. Ils vérifient également que le déroulement des parcours de recrutement s'opère plus ou moins en conformité avec les règles édictées. Les professionnels en charge de ces fonctions se retrouvent plutôt du côté des sièges sociaux. Cette division de travail explique que nombre d'acteurs de la fonction RH nous ont déclaré ne pas avoir directement recruté de candidats.

Pour autant, il existe bien des RH qui participent directement aux opérations de recrutement. Ceux-ci sont davantage répartis dans l'organigramme de l'entreprise : on peut les trouver à la fois au centre et dans les entités opérationnels. Mais leur rôle est extrêmement variable. Les chargés de recrutement sont souvent les « petites mains » du *sourcing* et de la présélection, ils participent très concrètement aux opérations mais leur pouvoir décisionnel est généralement faible. À l'inverse, les responsables RH peuvent être amenés à prendre des décisions importantes, mais essentiellement dans les phases amont.

Pour synthétiser les **attributions dévolues aux RH**, on peut faire référence aux trois espaces décisionnels distingués plus haut, sur lesquels leur degré d'intervention est variable.

Opportunité du recrutement. La décision de recruter à travers la formulation d'un besoin spécifique ne relève généralement pas des attributions confiées aux RH. Au niveau des sièges sociaux, leur rôle consiste le plus souvent à vérifier que ces volumes d'embauches soient en phase avec les prévisions budgétaires effectuées et à inciter le terrain à faire remonter leurs besoins en temps et en heure, avant la préparation des budgets. Des arbitrages budgétaires sont sans doute effectués à ce niveau mais nous n'avons pas eu la possibilité de les repérer dans le cadre de cette étude. Toutefois, le rôle des RH ne se cantonne pas à ce seul exercice budgétaire. Nombre de secteurs favorisent une logique de mobilité interne pour certaines catégories de salariés. Une fois les besoins exprimés par les diverses entités décentralisées, des filtres peuvent intervenir pour encourager des mobilités professionnelles au sein des groupes avant de recourir au marché du travail.

Dans le secteur bancaire et plus particulièrement dans la banque de détail, ce filtrage s'opère au niveau régional où les experts RH se prononcent sur l'opportunité d'ouvrir l'offre d'emploi à l'externe en accordant dans un premier temps une priorité aux candidatures internes. Dans les banques, le rôle des RH au niveau des groupes peut être déterminant dès cette première phase de recrutement quand il s'agit d'organiser des opérations collectives de recrutement pour favoriser l'embauche massive d'agents d'accueil. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, la marge de manœuvre laissée aux RH des groupes et des chaînes apparaît plus faible du fait des systèmes d'emploi, de l'importance du *turnover* et de la nécessité de pourvoir les postes vacants le plus rapidement possible. Un constat analogue vaut également pour les SSII où la fonction RH, souvent atrophée au niveau des sièges sociaux, n'est guère mobilisée à ce premier stade du processus de recrutement.

Méthodes de recrutement. C'est dans ce champ que l'activité des RH est la plus active. Une partie importante de leur fonction est en effet souvent de définir les façons de recruter et de mettre en place des outils dont l'usage peut être plus ou moins contraint. Les décisions prises dans ce cadre ne

portent donc a priori pas sur des opérations en cours, mais sont plutôt prises en amont des recrutements proprement dits dans la mesure où il s'agit souvent ici d'aligner les pratiques. Par exemple, nous avons pu observer dans quelques multinationales du secteur informatique que l'ensemble du processus de recrutement était formalisé avec un grand niveau de détail. Cette standardisation s'appuie souvent sur des systèmes informatiques de gestion de recrutement et des centres de services partagés (CSP) dédiés au recrutement. L'évaluation des candidats en face en face est également très structurée par les RH : la « moulinette » à travers laquelle passent les candidats est donc normalisée et si les managers prennent les décisions finales de recrutement, ces décisions n'en sont pas moins fortement encadrées.

Les RH prennent souvent en charge l'essentiel des premières étapes du processus de recrutement, de la constitution des viviers de candidatures pour accroître l'efficacité du *sourcing* à la phase de présélection des candidatures. Ainsi, dans le secteur de l'hôtellerie et de la grande distribution, la présence des RH centraux vise à assurer, pour l'encadrement, les premières étapes du recrutement consistant en la gestion des annonces et des plans de communication. Mais ils sont également en première ligne pour signer des accords de partenariat avec l'Éducation nationale, Pôle emploi, l'Agepiph et alimenter, par ce biais, un vivier de candidatures pour l'encadrement susceptible de répondre partiellement aux difficultés de recrutement pour cette catégorie de personnel. Pour les employés, le rôle des RH consiste à venir en appui au recrutement sur le terrain pour planifier les opérations, faciliter l'accès aux canaux et aider à l'évaluation des candidats. Dans les banques universelles, on retrouve une configuration analogue avec une présence encore plus forte des RH présents au siège ou en région : ce sont eux qui assurent la gestion des annonces, le *sourcing*, les tests et les entretiens avec les candidats.

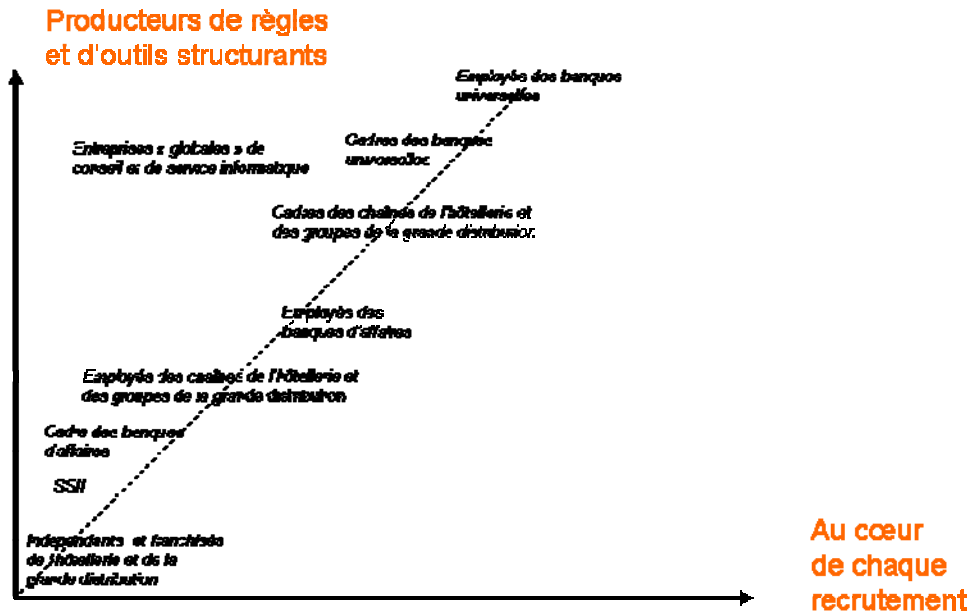
Sélection des candidats. C'est une des étapes du recrutement qui reste encore très largement l'affaire des opérationnels et les experts RH ne sont pas en première ligne dans le choix final des candidats, même s'ils sont souvent mobilisés pour les valider. Néanmoins, comme nous l'avons vu, leur pouvoir d'influence n'est pas nul s'ils ont participé en amont à toute la phase préparatoire à l'acte d'embauche, une phase qui conduit à réduire le champ des possibles pour les opérationnels qui interviennent en fin de parcours. Ainsi, dans les groupes intégrés de la grande distribution, les acteurs au cœur du recrutement des cadres sont les RH du siège social : ils assurent la présélection et ne présentent qu'un ou deux candidats au directeur d'établissement.

Dès lors que les RH participent à la phase d'entretien avec les candidats, ils contribuent à leur sélection pour le compte du recruteur final. Par ailleurs, les cas d'opérations collectives de recrutement pilotées par les RH du siège exercent un rôle significatif dans la sélection et le profil des candidats retenus, puisqu'ils reposent sur une stratégie de diversification des embauches qui s'impose à l'ensemble des acteurs du recrutement (secteur bancaire).

Enfin, il existe des cas particuliers dans lesquels les RH ont un rôle central dans la sélection des candidats, jusqu'à la phase finale. Ainsi, dans les banques universelles, les RH ont la main sur tout le processus de recrutement des non cadres, des phases amont (comme c'est également le cas pour les cadres) jusqu'au choix final du candidat (ce qui est cette fois spécifique à la catégorie d'emploi). Au-delà de ce cas particulier, **ce sont les managers qui sont en première ligne dans la phase finale de choix des candidats.**

Une manière de synthétiser le rôle des RH dans la gouvernance du recrutement est d'opposer deux axes correspondant aux deux types de décisions que nous avons distingués : les décisions qui s'inscrivent dans le cadre d'un recrutement spécifique en cours, et celles qui sont prises en amont et qui sont incorporées à des règles et des outils. Sur le repère ainsi constitué (figure 1), on peut alors placer les différents cas de figure rencontrés au travers des monographies.

Figure 1. Le rôle des RH dans le recrutement



Un premier enseignement est que les RH se situent davantage du côté des règles et des outils que du côté des décisions spécifiques et notamment des décisions du candidat final, comme nous venons de le souligner. Un second enseignement tiré de cette représentation simplifiée est que, même s'il existe un déséquilibre entre les deux axes d'intervention des RH, ils apparaissent tout de même assez étroitement liés : plus les RH sont producteurs de règles et d'outils, plus ils prennent part aux décisions spécifiques. Enfin, dernier constat, il existe généralement dans les modalités d'intervention des RH une différenciation forte au sein de chaque secteur selon qu'il s'agit de recrutement de cadres ou de recrutement d'employés : globalement, l'intervention des RH est plus forte sur les cadres (nous reviendrons sur cet aspect plus loin), mais quand on se situe sur un marché professionnel (banques d'affaires et SSII), c'est tout l'inverse (voir ci-après).

De nombreux acteurs non spécialistes de la fonction RH participent au processus de recrutement. Ce sont avant tout des managers que l'on retrouve généralement au niveau des établissements. Généralement, le recrutement n'occupe pour eux qu'une place marginale et ponctuelle dans leur activité de travail, mais, nous y reviendrons, il y a des exceptions fortes. L'essentiel de leur intervention consiste à embaucher des collaborateurs pour leurs besoins propres, même s'ils peuvent être conduits à intervenir pour des recrutements tiers. Quant à la nature de cette intervention, c'est clairement dans la phase de sélection et « d'élection » des candidats qu'ils sont le plus largement représentés. Les facteurs qui expliquent la mobilisation de ces managers sont multiples et varient selon les secteurs considérés.

En premier lieu, la taille et l'identité juridique des établissements déterminent souvent la place qu'ils occupent dans les processus de recrutements. Dans la grande distribution, le directeur du magasin peut être en première ligne dans le recrutement d'un employé. Il n'est pas rare non plus de voir une secrétaire de direction ou un comptable faire office de recruteurs pour prendre en charge des tâches administratives, voire même parfois recevoir des candidats et procéder aux opérations de sélection. Dans les magasins indépendants, c'est le PDG qui est généralement directement à la manœuvre sur l'ensemble du processus. Pour les indépendants et les groupes locaux du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, le chef d'entreprise ou le directeur d'exploitation jouent également un rôle clef dans ces opérations. Dans les chaînes, si les RH interviennent dans les premières étapes du recrutement des employés pour soulager la tâche des membres de l'équipe de direction chargés de leur recrutement, ce sont ces derniers qui prennent la décision de recruter le candidat de leur

choix et cela vaut pour l'encadrement également, c'est toujours au N+1 que revient la décision finale de recruter.

En second lieu, la nature des marchés du travail – interne, professionnelle, externe – place les managers plus ou moins en avant dans l'acte de recrutement. Plus le recrutement est situé sur un marché professionnel, plus le manager est au cœur de la décision de recrutement (banques d'affaires et conseil et service en informatique et technologies). Un cas exemplaire de ce processus est observable dans la banque d'affaires. Il est clair que pour le recrutement de profils dits haut de gamme de directeurs ou de *managing directors*, le processus est à la main des banquiers. La capacité de ces derniers à faire jouer leurs réseaux professionnels sur un marché du travail pointu et généralement assez fermé, explique qu'ils soient les seuls à pouvoir approcher, évaluer et sélectionner leurs pairs. Dans le secteur informatique, et quel que soit le modèle organisationnel adopté, les managers de terrain sont au centre des décisions de recrutement et ils consacrent une partie importante et reconnue de leur temps à cette activité.

Pour conclure, il convient de souligner qu'entre ces deux acteurs, les RH et les managers, des oppositions sont, de temps à autre, palpables lors de ces opérations de recrutement. Les premiers se vivent parfois comme porteurs d'une convention de compétence fondée sur l'objectivation de l'évaluation des candidats et, au delà, sur la capacité à apprécier les besoins en main-d'œuvre du groupe. Quant aux managers, ils mettent en avant des compétences fondées avant tout sur leur expertise technique et leur connaissance intime des qualités professionnelles requises pour occuper les postes à pourvoir. D'où l'existence de tensions possibles entre ces deux mondes, chacun des acteurs cherchant à faire valoir sa légitimité dans l'épreuve du recrutement.

2. DERRIÈRE LA GOUVERNANCE, DES ENJEUX FORTS DE POLITIQUE RH

D'un secteur d'activité à l'autre, la place assignée à la fonction RH varie et implique plus ou moins fortement les structures centrales. La mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi pour anticiper les besoins en main-d'œuvre ou bien encore la volonté de faire appliquer la loi contre les discriminations constituent des enjeux déterminants du point de vue de la gouvernance des processus de recrutement, qui doit alors s'inscrire dans cette vision stratégique. D'autres enjeux plus gestionnaires liés à la volonté d'accroître l'efficacité de ces opérations de recrutement viennent également renforcer le rôle des RH au niveau des groupes par rapport aux entités plus décentralisées.

Les processus de recrutement analysés dans ces quatre secteurs d'activité nous sont apparus divers au regard de la place assignée aux structures centrales et à la mobilisation de la fonction « ressources humaines ». L'affichage d'une politique RH, quand elle prend appui sur des objectifs jugés stratégiques par le groupe, donne à la direction des ressources humaines un poids important dans la définition des règles et des principes à faire respecter par l'ensemble des acteurs impliqués dans les opérations de recrutement. Parmi les facteurs qui viennent renforcer la place des échelons centraux, deux d'entre eux nous ont semblé déterminants.

Il s'agit en premier lieu, des **exigences d'un marché interne pour les fonctions d'encadrement**. Cet enjeu a donné lieu dans la plupart des cas à une implication forte des RH au niveau des groupes. C'est une tendance forte que l'on retrouve dans les quatre secteurs d'activité. Dans le secteur HCR, les chaînes ont adopté des formes de division du travail qui les conduisent à dissocier les recrutements de l'encadrement des recrutements d'employés. Ainsi, pour les cadres, les directions des ressources humaines interviennent systématiquement dans leur recrutement avec, notamment, la volonté d'attirer des jeunes managers en leur aménageant des trajectoires ascendantes dans le groupe. La mobilité interne joue également pour des managers en place dont la politique du groupe vise à les promouvoir directeurs d'établissement.

Pour les employés, l'existence d'un marché du travail à dominante externe explique le choix d'une organisation bien plus décentralisée des recrutements même si, nous le verrons, cette décentralisa-

tion tend à être encadrée au niveau des groupes. Du reste, les fonctions « ressources humaines » au niveau des groupes sont également sollicitées pour gérer le *turnover* élevé des employés *via* la constitution de viviers de candidatures.

Dans la grande distribution, et plus particulièrement dans les groupes, on retrouve un partage analogue du travail entre les établissements intégrés et le siège, un partage lié à cette même volonté de faire jouer des logiques de marché interne pour la gestion des cadres. Cette centralisation est souvent opérée par le biais d'un outil interne (intranet) qui permet une meilleure circulation de l'information quant à la gestion des processus de recrutement. Les difficultés de recrutement des cadres et la volonté de les fidéliser une fois en place expliquent la priorité donnée à la mobilité interne par le biais des promotions professionnelles. Il est clair qu'une telle priorité place les services centraux des ressources humaines en première ligne pour favoriser les candidatures internes, avant de recourir au marché externe.

De façon générale, plus la gestion des ressources humaines relève d'une logique de marché interne, plus le rôle dévolu au siège est important pour inscrire cet enjeu dans une démarche plus globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est incontestablement dans le secteur bancaire, et plus spécifiquement dans la banque de détail des banques universelles, que cette logique apparaît la plus achevée. Du reste, ce n'est pas uniquement sur l'encadrement que l'on constate cette tendance à la centralisation des *process* mais sur l'ensemble des salariés embauchés. Les services RH dédiés à la banque de détail sont en première ligne dans l'organisation des recrutements et ils bénéficient de relais actifs auprès des échelons déconcentrés pour faire valoir la parole du groupe et le respect des règles édictées à ce niveau.

Pour les cadres, par rapport aux deux secteurs d'activité précédents, le processus est différent. L'existence d'un marché à dominante professionnelle, notamment dans les banques d'affaires et les entités BFI des banques universelles, explique que le poids des services centraux y soit moindre, le recrutement des cadres et des banquiers de haut niveau étant souvent l'affaire de professionnels et d'experts du métier. De ce point de vue, il convient de bien distinguer le statut cadre de la fonction d'encadrement. Si les premiers évoluent souvent sur un marché professionnel, ceux relevant de la fonction d'encadrement évoluent sur un marché interne dont la gestion est confiée aux services RH des sièges. La référence à la pépinière managériale dans une des trois banques universelles rencontrées est emblématique de cette distinction. Elle s'est traduite par l'adoption d'une convention de service qui établit que le niveau RH groupe a en charge le recrutement des jeunes diplômés bac+5 ainsi que les candidats expérimentés sur les fonctions « supports », ceux en définitive appelés à des mobilités ascendantes et transversales au sein du groupe.

Enfin, le secteur des SSII offre une configuration toute autre. Le poids des RH au niveau central est généralement faible. La plupart de ces sociétés relèvent en effet d'une organisation de type « entrepreneurial décentralisé » et le recrutement est directement assuré au niveau le plus opérationnel. La nature même de l'activité est mise en avant pour expliquer le faible recours à des services centraux. Le recrutement s'inscrit au cœur d'une stratégie commerciale qui vise à vendre un service à forte valeur ajoutée humaine. La fonction « recrutement » loin de constituer une fonction « support » est donc au cœur de l'activité des *business managers*. En revanche, dans les quelques multinationales relevant d'un modèle « global intégré », on retrouve les constats précédents avec la volonté de développer pour les consultants un marché interne du travail qui passe par une centralisation et une formalisation des processus de recrutement dans l'optique de privilégier l'employabilité à la fois transversale et longitudinale des candidats au sein de l'entreprise.

Le second enjeu politique de la gouvernance du recrutement a trait aux **exigences de la législation en matière de lutte contre les discriminations**. Il n'est pas dans notre propos d'établir un lien causal entre le degré de centralisation des processus de recrutement et la volonté de faire respecter la législation relative aux discriminations. Mais il est néanmoins probable que cette préoccupation ait conduit les RH au niveau des groupes à s'assurer de la conformité de leur *process* de recrutement avec la législation en vigueur. C'est dans le secteur bancaire que la lutte contre les discriminations

semble avoir fait l'objet d'une vigilance particulièrement soutenue de la part des services RH centraux. Dans les trois banques universelles rencontrées, la législation sur les discriminations a été l'occasion de s'interroger sur la validité des *process* de recrutement. Une d'entre elles a même été jusqu'à mettre en place, il y a deux ans, « un nouveau *process* de recrutement très normé en réponse à un objectif de diversité et de non-discrimination ». Dans la plupart des cas, de nouveaux supports, kits et/ou chartes, ont été conçus par les services RH centraux pour accompagner les managers et les « RH métiers » dans leur activité de recrutement en les incitant à centrer la sélection et l'évaluation des candidats sur des critères objectifs en lien avec les missions du poste à pourvoir.

Dans une de ces banques, la rédaction d'une « charte de déontologie » a contribué à revenir sur toutes les étapes du recrutement en rappelant aux intervenants les principes qui devaient guider leur démarche (respect des candidats, prise en compte de leurs éventuels handicaps, transparence des informations, etc.), bien au-delà finalement de la seule question liée aux discriminations. Dans la troisième banque, la démarche décrite à l'égard de la loi nous a semblé plus pragmatique. Le rappel aux acteurs du terrain par le groupe des critères ne devant pas figurer dans une annonce a finalement conduit les RH à davantage formaliser leurs attentes en matière de recrutement.

Dans la grande distribution et le secteur de l'hôtellerie-restauration, c'est également dans cet état d'esprit, plutôt défensif et minimaliste, que les RH se sont approprié les enjeux relatifs à la lutte contre les discriminations. La centralisation de la fonction RH s'est accompagnée d'un renforcement de l'attention portée à la législation anti-discrimination. Ainsi, dans une des enseignes de la grande distribution, c'est notamment la crainte de voir apparaître des critères discriminatoires dans les annonces de magasins franchisés qui a conduit le groupe à reprendre la main sur la rédaction des offres d'emploi pour se mettre en conformité avec la loi. Mais cette recentralisation ne permet pas d'atteindre systématiquement l'objectif visé. Comme il est dit dans la monographie consacrée à la grande distribution, « un outillage important du recrutement, typique des grands groupes où la fonction RH est très développée, ne garantit pas une absence de discrimination ». Ainsi, si les pratiques discriminatoires émanant du terrain peuvent être atténuées par la lutte contre les discriminations menée par les RH des sièges, la centralisation n'est pas exempte de dérives : sur le site internet d'une enseigne ayant centralisé les recrutements, une recherche par les rubriques, renvoie au métier « hôtesse de caisse », titre qui n'est toutefois plus marqué par le genre dans les annonces.

Si des considérations politiques, liés à des stratégies d'entreprises ou à l'intégration d'obligations réglementaires, ont pu contribuer à renforcer la centralité de la fonction RH, **d'autres enjeux plus gestionnaires** ont également joué en ce sens. Une préoccupation de rationalisation, commune à la plupart des secteurs étudiés, est ainsi observée. Plusieurs motivations sont à l'origine de cette volonté de rationaliser les pratiques de recrutement. Il y a, en premier lieu, des facteurs purement économiques à travers une tendance à la concentration de ces secteurs d'activité, tendance marquée par des opérations de fusion, d'acquisition d'enseignes ou d'entités. Ce type de croissance externe a eu des incidences en matière de gouvernance économique mais également dans le domaine des recrutements notamment à travers la place concédée aux RH au niveau des groupes. Ces éléments ont ainsi pu favoriser la recherche d'une gouvernance centralisée des ressources humaines.

Comme il est mentionné dans la monographie HCR, on note la montée en puissance d'établissements qui appartiennent à des groupes régionaux et dont l'essor est fondé sur une stratégie de croissance externe, stratégie qui s'accompagne d'une volonté de rationalisation des pratiques de recrutement et des modes de gestion de la main-d'œuvre. On retrouve également une préoccupation analogue au sein du secteur de la grande distribution qui a connu un même phénomène de concentration économique. L'intégration de nouvelles entités a conduit certains groupes à développer une politique de convergence des enseignes qui s'est traduite par un processus de centralisation des recrutements. Ce souci d'harmonisation est également très présent dans le secteur bancaire. Ce secteur a pareillement connu un processus de concentration, renforcé par l'avènement de la banque universelle qui regroupe les activités de la banque de détail et de la banque d'investissement. Face à la diversité des métiers bancaires regroupés dans une seule et même banque, une stratégie RH s'est

à son tour dessinée pour centraliser le processus de recrutement à travers une très sensible standardisation des *process* de recrutement.

Le secteur des SSII fournit le contre-exemple. Ici comme ailleurs, le secteur s'est beaucoup concentré, mais les groupes constitués tiennent davantage de constellations d'entreprises que d'entités parfaitement intégrées. Il n'y a donc pas eu, comme ailleurs, la volonté de centraliser les *process* de recrutement, bien au contraire puisque la plupart des entités ont conservé une forte autonomie notamment dans le champ des ressources humaines. Les processus de recrutement ne sont régulés que par des considérations de marché et prennent place au niveau des établissements sans l'intervention des services RH du siège. Si des tentatives de centralisation de cette fonction ont pu être conçues par des stratégies d'alignement et de standardisation des pratiques de recrutement, elles n'ont jamais été effectives. Même la volonté de construire en lien avec les managers des plans de recrutement annuels n'a pu aboutir dans la pratique.

D'autres motivations président à la volonté de rationaliser les pratiques de recrutement. Le souhait notamment d'optimiser la gestion de la masse salariale et le rendement des recrutements quand ils ont lieu. Il est clair que le souci de centraliser les opérations de recrutement permet de garder la main sur celles-ci et de contrôler le volume des embauches. À plusieurs reprises, nos interlocuteurs ont rappelé que les directions des ressources humaines étaient celles qui « ouvraient ou fermaient les robinets » (monographie banque) dans une optique gestionnaire elle-même renforcée, du fait de la crise.

Dans la grande distribution, cette quête de rationalisation fait parfois l'objet d'une dénonciation de la part de salariés pour lesquels elle procèderait avant tout de la volonté des actionnaires de contrôler et de limiter les recrutements. La rationalisation des *process* de recrutement mise en avant au niveau des groupes semble également obéir à un impératif de professionnalisation présent dans les trois secteurs d'activité où le concept de gouvernance fait sens au regard du principe de co-construction des décisions prises. Dans la grande distribution, comme dans les chaînes de restauration économique de l'HCR, on a constaté que plus le recrutement est centralisé plus il est professionnalisé et cela pour plusieurs raisons : en premier lieu, pour justifier l'existence d'une fonction RH parfois en quête de reconnaissance et d'identité mais également pour accroître l'efficacité des modes opératoires, réduire le risque d'erreurs de recrutement et, par voie de conséquence, le *turnover* (grande distribution et hôtellerie-restauration). Dans ce dernier cas de figure, les services RH s'attachent à assurer la formation de tous les acteurs intervenant dans les recrutements pour objectiver les jugements rendus sur les candidats. Ces formations sont également l'occasion de sensibiliser les acteurs de terrain à la nécessité d'inscrire leurs pratiques de recrutement dans la politique RH du groupe sans les circonscrire à leur seul périmètre d'intervention.

Chapitre 6

LES CANAUX DE RECRUTEMENT

Guillemette de Larquier, Géraldine Rieucan

La littérature oppose classiquement les canaux formels (agences, annonces, etc.) aux canaux informels (réseaux de relation), découpage auquel Albert Rees (1966) propose le sens suivant : les canaux formels permettraient de multiplier la prospection de candidats et de procurer une information dite « extensive », tandis que les seconds donneraient accès à une information « intensive », en opérant des investigations approfondies sur quelques candidats. Nous avons là une lecture possible de la pluralité des formes de mise en relation opérées par les canaux.

La grille d'analyse retenue ici pour aborder cette pluralité tient compte à la fois du format dans lequel circule l'information sur les parties à rapprocher (ce format est-il standardisé ou personnalisé ?) et de la façon dont les canaux atteignent l'offre de travail : s'agit-il de canaux réguliers qui puisent dans une offre disponible et déjà constituée ou bien de canaux qui orientent le recruteur vers de nouveaux profils, quitte à façonner ces derniers ? Cette mise en perspective est stimulante, non seulement parce qu'elle permet de rendre compte de la diversité de nos terrains, mais également parce qu'elle éclaire le rôle et la place des intermédiaires du placement⁶⁶.

1. LES ENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES D'*OFER* ET DES TERRAINS POUR COMPRENDRE L'USAGE DES CANAUX

L'enquête *Ofer* comporte un volet complet de questions portant sur les canaux⁶⁷, augmenté de trois modules ciblés sur les attentes du recruteur vis-à-vis de trois types d'intermédiaire⁶⁸. Depuis la réalisation de l'enquête, plusieurs travaux ont exploité spécifiquement ce volet (Garner et Lutinier, 2006a ; Bessy, Marchal et Rieucan, 2007 ; Bessy et Marchal, 2009 ; Sabatier, 2010 ; Bessy et Larquier, 2010) de sorte que nous disposons d'un cadrage chiffré et représentatif quant à l'usage des canaux par les établissements français. Par exemple, on sait qu'un recruteur mobilise en moyenne 3,5 canaux (parmi vingt canaux proposés dans l'enquête) et que cette moyenne augmente avec la taille de l'établissement et ses ressources RH.

Pour analyser l'usage des canaux dans les quatre secteurs de notre étude, nous prenons comme acquis deux enseignements tirés de l'enquête *Ofer* (Larquier et Marchal, 2008) :

1/ Les canaux diffèrent fortement par le nombre de candidatures qu'ils fournissent aux recruteurs. Dans 35 % des cas, l'établissement n'a reçu ou examiné qu'une seule candidature par poste à pourvoir. À l'opposé, dans un cas sur cinq, l'établissement a disposé d'un large choix, puisqu'il a reçu plus de dix candidatures par poste à pourvoir. Dans le premier cas, ce sont le plus souvent des relations professionnelles ou personnelles ou d'anciens salariés qui sont intervenus. Dans le second, l'essentiel des candidatures provient du marché du placement (annonces publiées dans la presse ou internet, intermédiaires publics). De la sorte, certains canaux ferment, tandis que d'autres ouvrent

⁶⁶ À l'instar de Bessy et Larquier (2010), nous définissons les intermédiaires du placement comme l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la (ou une) fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats : agences publiques et privées, instituts de formation et les organismes professionnels. Dans cette partie, le terme « intermédiaire » désigne les intermédiaires du placement.

⁶⁷ Dans une liste de vingt canaux : ceux auxquels le recruteur a eu recours, celui qui a fourni le plus de candidatures et celui qui a effectivement permis le recrutement.

⁶⁸ L'ANPE, les cabinets de recrutement et les autres organismes : Apec, missions locales, écoles, organismes professionnels, etc.

l'épreuve du recrutement. On peut également parler de canaux qui présélectionnent fortement ou, ou contraire, qui permettent une recherche extensive à la Rees (1966). Les candidatures spontanées occupent une place intermédiaire.

2/ Il existe une corrélation, toutes choses égales par ailleurs, entre le canal qui a fourni le plus grand nombre de candidatures et l'organisation de la sélection qui suit dans l'entreprise. Typiquement, si le canal n'a fourni qu'une candidature – dans ce cas-là il s'agit plus sûrement d'un canal « relations » –, aucune sélection intensive ne paraît nécessaire, un entretien devrait suffire à valider ou non le/la candidat(e) présélectionné(e) par le canal. En revanche, si le canal apporte un grand nombre de candidatures, l'établissement doit avoir les ressources (en personnel et en temps) pour évaluer tous les candidats⁶⁹.

Sans prétendre repérer des corrélations entre des usages, ou même de valider/invalidier celles établies dans *Ofer*, l'enquête de terrain sectorielle apporte deux éléments de compréhension de l'usage des canaux.

Le premier élément est une connaissance détaillée des systèmes d'emploi, induite par notre posture méthodologique. Nous avons abordé le recrutement en privilégiant l'entrée sectorielle, non pas pour garantir une hétérogénéité dans notre « échantillon » – comme le fait une enquête statistique –, mais pour expliquer les pratiques de recrutement comme résultant de problématiques sectorielles spécifiques. En particulier, des caractéristiques des systèmes d'emploi propres à chaque secteur, découlent les caractéristiques de l'offre de travail recherchée par le recruteur. Le fait que le recruteur actionne tel ou tel canal, plutôt qu'un autre, est donc expliqué par sa volonté de « toucher » telle offre de travail.

Le deuxième élément de compréhension tient au fait d'avoir interviewé le recruteur *et*, lorsque le cas se présentait, les intermédiaires qu'il avait mobilisés. Au-delà de la fréquence du recours et des attentes des premiers envers les seconds (telles que formulées dans *Ofer*), ceci a permis d'éclairer : 1/ ce que font réellement les intermédiaires (une simple diffusion d'annonces ou une ouverture vers d'autres publics de candidats ?) et 2/ la qualité des relations entre le recruteur et l'intermédiaire (comment s'accordent-ils ? Ont-ils un langage commun ?). En particulier, l'intermédiaire peut jouer le rôle de « traducteur » entre le recruteur et une offre de travail qui, sans cela semblerait mal ajustée au recruteur. Dans un tel cas, l'intermédiaire peut élargir les horizons du recruteur, en l'ouvrant à des publics de candidats vers lesquels il ne se tourne pas naturellement.

2. UNE CARTOGRAPHIE DE L'USAGE DES CANAUX PAR LES RECRUTEURS

L'objectif est ici d'expliquer pourquoi une entreprise développe l'usage de certains canaux et en abandonne d'autres (ou rechigne à les utiliser). Les enseignements croisés d'*Ofer* et des terrains nous amènent à considérer que celui ou celle qui recrute dans une entreprise doit, pour choisir un canal de recrutement, intégrer des « données du problème » ou « contraintes » qui concernent d'une part, le système d'emploi et l'offre de travail existante et, d'autre part, les caractéristiques propres à chaque canal, son degré d'ouverture et le format de l'information qu'il véhicule.

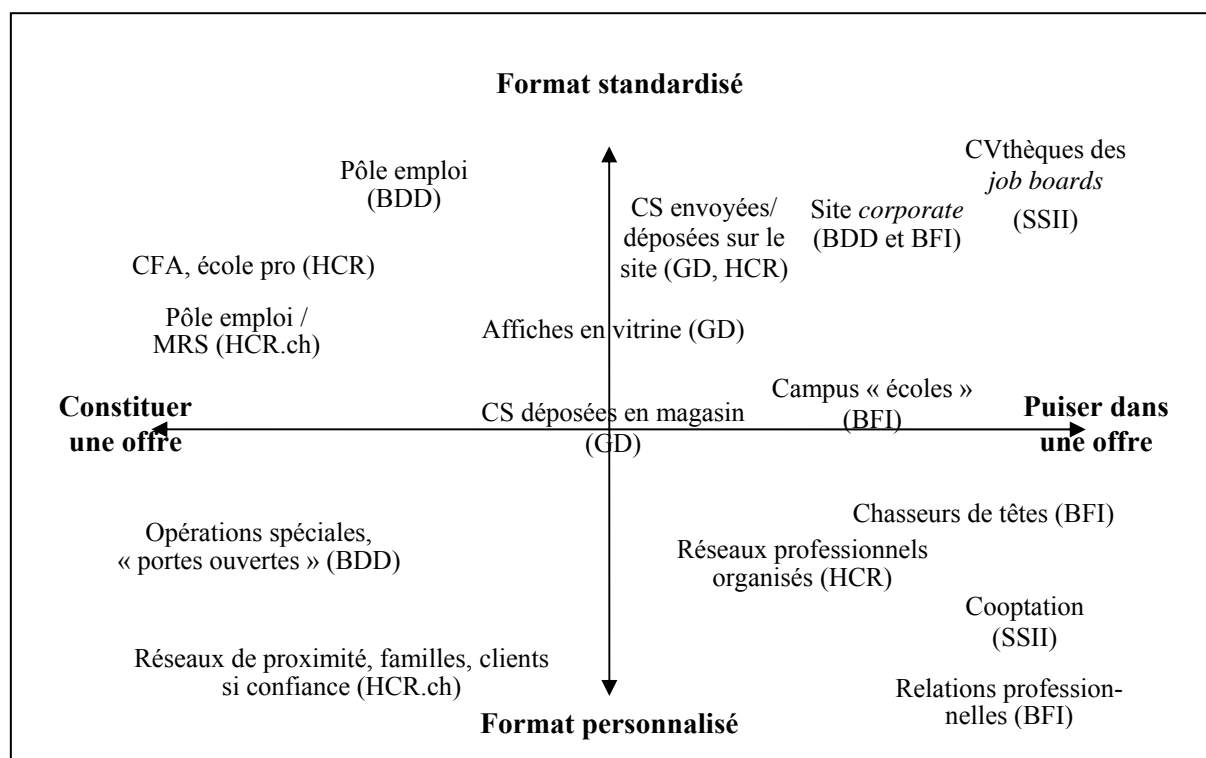
Le recruteur est guidé par les contraintes du système d'emploi qui s'imposent au moment du recrutement et qui conditionnent les caractéristiques de l'offre de travail recherchée. Il peut choisir un canal qui « pré-sélectionne » sur le diplôme, garantissant l'appartenance à un marché professionnel de « gens de métier », ou bien un canal qui donne accès à une offre de travail proche géographiquement et disponible, dimensions rendues nécessaires par des horaires de travail atypiques. Les canaux pertinents sont également ceux qui permettent de toucher l'offre de travail visée. Cette dernière est-elle disponible dans un marché ou un vivier déjà constitué où il suffit de puiser à l'aide de

⁶⁹ Ce point rejoint l'hypothèse de DeVaro (2008) formulée en des termes plus classiques en économie : il y a substitution entre canaux informels et méthodes d'évaluation intensives.

canaux réguliers ? Ou bien le recruteur doit-il actionner des canaux qui lui ouvrent de nouveaux marchés ou l'orientent vers de nouveaux publics ? Dans ce second cas, il s'agira plus vraisemblablement d'intermédiaires avec lesquels peut se construire un partenariat.

Les caractéristiques propres à chaque canal sont à prendre en compte. Sachant qu'un canal est plus ou moins extensif (il fournit un plus ou moins grand nombre de candidatures), le choix va dépendre des ressources de l'entreprise pour évaluer les candidatures « apportées » par le canal. Autrement dit, quelles sont les capacités du recruteur à prendre la suite de l'évaluation (moyens logistiques, en temps et en personnel) ? En particulier, a-t-il les capacités à évaluer beaucoup de candidats ou non ? Enfin, chaque canal fait circuler l'information sur les candidats dans un format spécifique. Le format peut être plutôt standardisé, par exemple l'information est traduite en codes, ou plutôt personnalisé, lorsqu'elle est « racontée » lors d'un face à face (Thévenot, 1997). Du point de vue du recruteur, un bon canal fait circuler une information qu'il comprend, qui lui permet de continuer l'évaluation du candidat et qui lui évite de se tromper en rejetant des candidatures paraissant non ajustées. Dans ce cas, il y a partage d'un langage commun, qu'il soit standardisé ou personnalisé. Dans le cas contraire, le canal s'expose aux critiques du recruteur⁷⁰.

Schéma 1. L'usage des canaux (les cas emblématiques à chaque secteur)



Légende : BDD = banques de détail ; BFI = banques de financement et d'investissement ; SSII = sociétés de services en ingénierie informatique ; HCR = hôtels, cafés et restaurants (HCR.i = indépendants ; HCR.ch = chaînes) ; GD = grande distribution.

Nous allons appliquer ce raisonnement successivement aux quatre secteurs de notre étude. Sachant que tous les secteurs utilisent peu ou prou tous les canaux mais à des degrés très différents (cf. tableau 22 en conclusion générale de ce rapport), nous ne retiendrons ici que les cas emblématiques à chaque secteur. Sur l'ensemble des quatre terrains, tous les canaux et les logiques d'usage associées seront passés en revue.

⁷⁰ Nous reprenons l'hypothèse développée ailleurs (Bureau et Marchal, 2009 ; Larquier et Rieucan, 2010) : le partage d'un même langage, qu'il soit professionnel, familial ou construit par la politique publique, est essentiel dans les médiations sur le marché du travail.

Chaque résultat, c'est-à-dire l'usage d'un canal donné dans un secteur donné, peut être représenté dans un schéma à deux axes, qui reproduisent deux des dimensions présentées plus haut : le premier axe reprend les caractéristiques de l'offre de travail, avec l'opposition entre « puiser dans une offre » et « constituer une offre » ; le second axe reprend les caractéristiques des canaux, en opposant « un format de l'information standardisé » à « un format de l'information personnalisé »⁷¹. Ces deux axes permettent de positionner les canaux. Les spécificités propres à chaque système d'emploi et les ressources RH dont disposent les entreprises pour traiter les candidatures reçues vont nous permettre de comprendre où se positionnent les canaux dans ce schéma⁷².

La banque

L'activité bancaire est à la fois une activité commerciale et d'expertise, ce qui fait que, cadre ou technicien, l'offre de travail recherchée est avant tout diplômée (au minimum le baccalauréat est requis), même si la gamme de diplômes peut être plus large dans la banque de détail (BDD) que dans la banque de financement et d'investissement (BFI). De plus, le système d'emploi est largement régulé par les conventions collectives, fixant entre autres les métiers-repères associés à des niveaux de diplômes et des salaires. Le système est également régulé par des services RH dotés de ressources importantes, y compris dans les « petites » banques d'affaires où nous avons mené des entretiens. Cela explique que les banques ont une grande facilité à actionner des canaux qui fournissent un grand nombre de candidatures (les ressources en temps et en personnel pour les traiter sont là⁷³), sous formes de résumés écrits (typiquement des CV et des dossiers) qui transmettent directement l'information du diplôme. Les recruteurs de la banque pourront ensuite y ajouter une information plus personnalisée sur la qualité des candidats, car leur processus de sélection (tests et entretiens) ne fait que commencer à ce stade. On trouvera donc les principaux canaux (en volume) placés au nord-est du schéma 1.

Les cinq groupes que nous avons rencontrés ont une **section « recrutement » sur leur site corporate** sur internet, où apparaissent les offres d'emploi auxquelles les individus peuvent postuler directement. Il n'y a donc pas d'intermédiaire, les candidats « démarchent » directement le site de chaque banque (en créant un compte d'utilisateur). Mais il ne s'agit pas de candidatures spontanées, car il est recommandé de se positionner sur l'un des postes mis en ligne par la banque. Ainsi, les banques, parce que leur visibilité et leur attractivité sur le marché du travail le permettent, ont façonné chacune leur propre bourse du travail en reprenant les codes usuels des annonces formatées sur internet, en lien avec les catégories professionnelles de leur marché interne⁷⁴. Il s'agit essentiellement de puiser dans une offre de travail constituée, beaucoup de jeunes diplômés et des expérimentés de la banque. Pour toucher plus sûrement les jeunes diplômés des grandes écoles, les BFI vont utiliser un autre canal, la participation à des **Campus « écoles »** : il s'agit déjà de rencontrer de bons candidats (en récoltant une information plus personnalisée) et les inciter à postuler sur le site internet de la banque⁷⁵.

⁷¹ En fait, ce second axe se superpose à l'axe qui chercherait à qualifier non pas l'information qui circule par chaque canal mais plutôt le type de mise en relation de l'offre et de la demande qu'il implique en opposant « un recrutement à distance » à « un recrutement de proximité » (Lagarenne et Marchal, 1995).

⁷² Le schéma s'attache à décrire les caractéristiques des canaux et non pas ceux des systèmes d'emploi. De plus, les systèmes d'emploi ne se prêtent pas à une présentation schématisée, car ils ne s'inscrivent pas dans un continuum.

⁷³ « On reçoit à peu près 200 000 candidatures par an [...] c'est pas une petite activité, le tri de CV, c'est une activité récurrente, quotidienne, avec un engagement de trois jours pour traiter un CV » [G2 – RH Groupe recrutement].

⁷⁴ Les sections des sites *corporate* des cinq banques comportent également un grand nombre d'informations à destination des candidats, décrivant par exemple les différentes étapes de la procédure de recrutement et donnant même des conseils pour passer un bon entretien. Notons que les sites des deux banques d'affaires sont rédigés uniquement en anglais : le canal exclut déjà les candidats ne maîtrisant pas cette langue. De telles sections « recrutement » sur un site *corporate* existe également dans les grands groupes des trois autres secteurs de l'étude.

⁷⁵ Nous ne développons pas ici le cas où il existe un véritable partenariat avec des formations (BTS, Licence Pro ou Master) ; ce canal serait plus à l'ouest du schéma 1, aidant à alimenter l'offre de travail bancaire. Ce type de canal sera exposé dans le cas de l'hôtellerie-restauration.

Pour les techniciens de la BDD, le diplôme (bac+2/3) reste « le » filtre, mais c'est « l'appétence commerciale » qui est déterminante. C'est pourquoi l'offre de travail recherchée réside sur un marché assez large (toutes les filières courtes de l'enseignement supérieur, plus ou moins commerciales), où les banques sont en concurrence avec les autres secteurs du tertiaire. Pour ne pas se priver de bons commerciaux (qui ne pensent pas à faire carrière dans la banque et à aller sur les sites *corporate*), les BDD vont donc chercher à ouvrir leur marché naturel (les jeunes diplômés des filières bancaires). Dans notre étude, nous avons repéré deux canaux dans ce sens (à l'ouest du schéma 1) : 1/ le **Pôle emploi** qui peut présélectionner des candidats pertinents sur deux informations codées dans ses fichiers (le niveau de diplôme et une durée minimum d'expérience commerciale) et 2/ des opérations spéciales, du type « **portes ouvertes** », organisées par la banque sans intermédiaire, où se présentent des candidats qui, en un entretien, doivent faire la preuve de leurs capacités à vendre (leur candidature). Le deuxième canal est beaucoup plus inhabituel pour les recruteurs de la banque, puisque la première information sur le candidat a un format non plus standardisé dans un CV mais tout de suite personnalisé dans une interaction *de visu*. Mais ce canal, situé au sud-ouest du schéma 1, a été abandonné par G2BDD.

Pour les cadres de la BFI, l'expertise technique requise est d'un niveau tel qu'il est beaucoup plus difficile d'ouvrir le marché à des candidats sans diplôme spécialisé et sans expérience bancaire. En particulier, lorsqu'il s'agit de recruter des expérimentés, les managers à l'origine du besoin de recrutement visent des candidats qui appartiennent au « petit monde » de leur profession. Dans ces cas là, les **relations professionnelles** permettent de faire la différence entre des CV qui sont plus difficiles à classer selon des critères standards. Même lorsqu'un **chasseur de têtes** est rémunéré, ce n'est pas pour proposer un profil original⁷⁶, mais pour aller chercher de manière discrète un profil défini qui occupe déjà un poste équivalent chez un concurrent ayant les mêmes manières de travailler. Certes, un cabinet de recrutement est *a priori* un canal de recrutement formel qui outille la recherche, mais ce qu'attend la banque cliente, c'est la capacité du cabinet à mobiliser des réseaux professionnels. C'est pourquoi ce canal est placé au sud-est du schéma 1, au nord des relations professionnelles.

Les sociétés de services en ingénierie informatique

L'activité de services en ingénierie informatique est contrainte par la cadence des réponses aux appels d'offre des entreprises clientes : les SSII sont obligées d'alimenter en permanence des viviers de candidats « qualifiés », qui seront embauchés si le marché est obtenu. Cela explique que l'activité de recrutement est constante et l'organisation du travail tournée vers la recherche et le traitement d'un grand nombre de candidatures, en lien avec la prospection commerciale de clients. D'où la possibilité de recourir à des canaux extensifs.

Par ailleurs, les SSII peuvent puiser dans un marché du travail bien défini et alimenté par le système scolaire et en particulier les universités, sans ressentir le besoin de créer des partenariats avec des formations particulières. De fait, le public habituel des SSII est essentiellement composé de jeunes ingénieurs informaticiens, sortant d'écoles de rang B, pour qui le secteur est un sas d'entrée dans la profession. Les SSII leur offrent peu de perspectives de carrière et l'emploi lui-même est rythmé par l'agenda des missions avec le risque continu d'être en « intercontrat ».

Ainsi, les deux canaux emblématiques du secteur se trouvent à l'est du schéma 1 (puiser dans une offre de travail toute prête). Le premier véhicule l'information très standardisée que permet le codage des diplômes et des outils informatiques maîtrisés (**les CVthèques des job boards**). L'autre joue sur l'échange d'informations plus personnalisées qui assure que le candidat est motivé pour rejoindre la société (**la cooptation**). Dans les deux cas, on diagnostique bien le partage d'un langage

⁷⁶ Ce que dit regretter le consultant que nous avons rencontré (cf. les cas 9 et 10 de la monographie Banque).

commun. Le langage des *job boards*⁷⁷ (que ce soit pour consulter leurs CVthèques ou publier une annonce) est naturellement familier aux informaticiens, candidats et recruteurs. La manière de les utiliser (poster un CV, rafraîchir régulièrement sa page, créer des alertes, etc.) l'est également. Quant à la cooptation (avec rémunération de celui qui recommande le candidat embauché), elle utilise le principe des relations professionnelles repéré dans le petit monde de la BFI, où l'on s'évalue entre pairs, mais en l'appliquant dans un milieu de travail moins prestigieux. L'informaticien qui en recommande un autre, non seulement partage un langage technique commun avec le candidat, mais il peut également, avec un langage « ordinaire » propre à la nature de leur relation professionnelle ou personnelle, le convaincre de travailler dans sa société plutôt qu'une autre, toutes les « petites » SSII se ressemblant vues de l'extérieur.

La grande distribution

Pour l'embauche des employés en magasins ou en entrepôts, les contraintes du système d'emploi qui pèsent sur le choix du canal sont de plusieurs ordres. Le fort *turnover* des salariés sur ces postes signifie tout d'abord qu'il faut recruter en permanence, et souvent dans l'urgence. À cela s'ajoute le fait que les ressources dévolues au recrutement d'un personnel « qui change tout le temps » (parce que les contrats de travail sont de courte durée ou que les salariés ne restent pas) ne sont pas élevées. Enfin, les horaires très matinaux des salariés chargés de la mise en rayon, les coupures éventuelles de la journée de travail en caisse et l'implantation à la périphérie des villes des centres commerciaux, se combinent pour que se dessine une très nette préférence pour l'embauche de personnes habitant à proximité ou/et n'ayant pas de problèmes de locomotion. Le choix des canaux de recrutement est donc stratégique : ils doivent apporter un grand nombre de candidats, être peu onéreux, assurer une première sélection sans que soient mis en avant des critères discriminatoires (par exemple la possession d'un véhicule) ou susceptibles d'être interprétés comme tel (à l'exemple du lieu de résidence).

C'est ainsi que, pour recruter des employés, les directeurs ont massivement recours aux candidatures spontanées : « *Les gens font des démarches de recherche eux mêmes et on trouve à 95 % notre bonheur dans ces CV.* » [directeur, grande distribution spécialisé]). Ces candidatures ont l'avantage d'être peu coûteuses, d'arriver de façon continue et de concerner tous les établissements, les grands comme les petits, puisque tous sont, de par leur fonction, un lieu ouvert ayant pignon sur rue. Nous avons situé ce canal au nord du cadran, dans la mesure où l'information épouse le format relativement standardisé du CV ou de la lettre de motivation qui l'accompagne. Les **candidatures déposées en magasin** peuvent toutefois induire un échange verbal avec le postulant : c'est l'occasion pour ce dernier de préciser ses disponibilités, expliquer le contenu de son CV, relativiser son manque d'expérience, etc. L'information prend alors un format plus personnalisé que dans le cas des **candidatures envoyées par courrier ou déposées sur le site internet**, positionnées plus haut dans le schéma, car le CV reste le premier support de la mise en relation.

Les candidatures déposées en magasin apportent en outre des candidats « ajustés » aux impératifs de la contrainte de proximité. Ce canal est placé au centre de l'axe horizontal, car il s'agit tout à la fois de puiser dans une offre déjà existante (les candidats démarchent seuls directement), tout en contribuant à la constituer, puisque ce sont les individus qui vivent près des magasins et les fréquentent qui déposent leur CV. Lorsque les candidatures sont envoyées par courrier (électronique ou postal), les garanties quant à la proximité sont moindres, de sorte que cette voie « agit » moins que la précédente sur les contours de l'offre de travail (elle est donc placée au nord-est du cadran). Mais dans un cas comme dans l'autre, les candidatures spontanées ne représentent pas un vivier de long terme que les magasins se constitueraient : pour ne pas dépenser trop de temps/de ressources à trier les candidatures, seules les plus récentes sont examinées lorsque s'exprime un besoin. Et si ces can-

⁷⁷ Il peut s'agir de sites généralistes comme Monster ou l'Apec ou de sites spécialisés en informatique comme Les Jeudis ou encore des sites de niches dédiés sur telle ou telle technologie spécifique.

didatures ont la réputation de « se périmer vite », c'est aussi parce qu'appeler quelqu'un ayant postulé plusieurs mois auparavant, c'est prendre le risque qu'il soit encore à la recherche d'un emploi, ce qui n'est pas un bon signal.

Afficher une annonce en vitrine est un canal assez proche des candidatures spontanées. Il permet de capter des personnes fréquentant la galerie marchande, tout en assurant une auto-sélection des candidats, en fonction des éléments affichés dans l'offre (temps de travail ou type de contrat)⁷⁸.

Relativement peu rémunérés, soumis à une forte polyvalence et à des horaires de travail longs (matinaux et nocturnes), les postes de cadres dans un secteur, connoté « *machine à broyer de l'humain* » (intermédiaire Apec), ne sont pas très attrayants. Les difficultés de recrutement mises en avant expliquent ici un très fort recours au marché déjà constitué qu'est le marché interne, où employés et agents de maîtrise évoluent vers des postes d'encadrement. Selon que l'établissement dépend d'un grand groupe ou est indépendant, le format qu'épouse l'information au sein de ce canal est standardisé (annonce diffusée sur l'intranet) ou personnalisé (bouche à oreille).

Hôtellerie-café-restaurant (HCR)

Plusieurs des contraintes qui pèsent et orientent le choix des canaux dans la grande distribution se retrouvent dans le secteur HCR. Elles y prennent une dimension exacerbée : *turnover* extrême, conditions de travail difficiles et horaires contraignants, peu de ressources consacrées au recrutement, nécessité absolue d'attirer et de former une offre de travail et de varier les viviers potentiels (voir chapitre 4). **Les candidatures spontanées** peuvent être **déposées sur les sites corporate des chaînes de restauration**, par exemple après une campagne de promotion de la chaîne. Elles sont également, plus souvent encore, déposées directement en restaurant, étant alors parfois confondues avec les relations de proximité. Enfin, les affiches apposées en vitrine sont un moyen jugé efficace de susciter rapidement des candidatures de personnes susceptibles de vivre à proximité et donc de se plier aux contraintes horaires.

Autre caractéristique du système d'emploi : l'existence d'un segment professionnel prononcé, celui des métiers de bouches (cuisiniers, pâtisseries, sommelier, etc.), où l'étroite relation formation-emploi⁷⁹ se traduit par les liens que les employeurs entretiennent avec les **CFA et les écoles ou lycées professionnels** : en embauchant et en formant des jeunes apprentis ou des jeunes stagiaires, les établissements indépendants ainsi que les chaînes de prestige, participent à la constitution d'un « vivier » de professionnels, ce qui justifie le positionnement de ce canal sur la partie ouest du schéma. Les évaluations scolaires qui ponctuent les formations, la formalisation des mises en relation auxquelles participent les établissements, expliquent le positionnement sur le versant nord.

Dans ce même cadran nord-ouest, nous avons situé les partenariats qu'établissent les chaînes de restauration avec **Pôle emploi dans le cadre de la MRS**. Il s'agit ici d'élargir un vivier à un public de demandeurs d'emploi, envers lesquels les recruteurs ont un certain nombre de préjugés, point sur lequel nous reviendrons plus bas. Ce canal est conçu pour recruter des employés et, dans une moindre mesure, des managers (adjoints), en particulier lors de l'ouverture de restaurants⁸⁰. Il suppose de travailler de façon très étroite avec l'opérateur public, de s'accorder sur la mise au point des exercices propres à chaque métier que devront réaliser les candidats et de s'entendre sur un vocabu-

⁷⁸ Bien que plus rare et plus chère, la publication d'une annonce dans un journal local est une autre réponse à la même contrainte de proximité imposée au recrutement des employés.

⁷⁹ On retrouve les mêmes contraintes de recrutement de professionnels pour les métiers de bouche dans la grande distribution (boucher, poissonnier, etc.). Le marché est également très tendu, mais le lien formation-emploi y est plus lâche. Dans le secteur HCR, il existe un véritable marché professionnel, au sein duquel les mobilités vers des établissements de plus en plus prestigieux, sont conçues comme des promotions. Ce phénomène est moins présent dans la grande distribution.

⁸⁰ Il en va de même dans la grande distribution, où la méthode est mise en place, notamment lors de l'ouverture de magasins. La MRS n'y est cependant utilisée que pour les postes d'employés.

laire commun. La MRS permet en effet d'élargir l'embauche à des profils atypiques, mais elle se traduit par un nombre limité d'embauches.

La nécessité d'élargir la « réserve » de main-d'œuvre, tout en tenant compte de la contrainte de proximité, explique l'importance que les chaînes de type économique accordent aux **réseaux de proximité (liens forts)**. Ce canal est positionné au sud-ouest du cadran : on cherche ici à attirer une population qui n'est pas *a priori* prête à exercer dans ce secteur, afin de la former à des métiers atypiques. On prend appui sur une information véhiculée sur un mode personnalisé et l'activation du canal dépend fortement de la confiance accordée à la personne qui recommande : à la différence des réseaux professionnels, le langage n'est pas forcément partagé entre les parties et les réseaux de proximité ne portent aucune garantie quant à la « qualité » des candidatures. Ils sont remis en question si un doute s'insère quant à la relation future de travail, par exemple si l'employeur craint que le recrutement de membres de la famille ou de proches soit porteur de conflits ou que des « groupes » se créent en fonction des provenances ethniques ou géographiques des salariés.

Le secteur HCR est caractérisé par une forte mobilité des salariés d'un restaurant ou d'une entreprise à l'autre, que cette mobilité soit ascendante ou entre deux postes équivalents. Quoi qu'il en soit, les salariés en transition représentent une offre dans laquelle peuvent puiser les établissements. **Les réseaux professionnels** (cadran sud-est) sont alors une façon originale d'atteindre cette offre. Les indépendants ont fréquemment recours au « réseau », demandant avis aux collègues sur telle ou telle candidature, dans le cadre de rencontres régulières, de sorte que ce canal est relativement organisé et prend appui sur des codes partagés (le diplôme, l'école où il a été obtenu, l'établissement où la personne a travaillé...). L'information est transmise par le récit, ce qui permet d'expliquer le parcours, d'atténuer éventuellement le jugement.

3. PÔLE EMPLOI : UN PARTENAIRE DU RECRUTEMENT ?

Pôle emploi est un intermédiaire particulier parce que, organisme public, il doit participer à la mise en œuvre de la politique de l'emploi et fournir un service à tous les publics (et ainsi appliquer, plus que tout autre, le principe de non-discrimination). Bien qu'ayant perdu le monopole du placement sur le marché du travail français suite à la loi de cohésion sociale de janvier 2005, on le trouve présent dans tous les secteurs de notre enquête (à l'exception des services en ingénierie informatique qui s'adressent plutôt à l'Apec) et notre grille d'analyse nous a amenées à le placer dans différentes zones du schéma 1. De manière générale, les grands groupes de notre étude ont signé des accords nationaux avec Pôle emploi (par exemple, les offres d'emploi sont automatiquement diffusées sur Pôle-emploi.fr) et se sont pour la plupart engagés à atteindre des objectifs en termes de diversité en s'appuyant sur l'opérateur public (par exemple, un nombre de recrutements à réaliser sur des territoires donnés). Nos entretiens n'ont pas porté en revanche sur l'usage par les entreprises des contrats aidés (et nos interlocuteurs n'ont jamais évoqué ces contrats comme raison de recours à l'opérateur public).

L'objectif est ici de comprendre comment les différentes interventions de Pôle emploi (diffusion d'annonces, mise en relation, méthode de recrutement par simulation (MRS)) sont ajustées ou non aux besoins des recruteurs. On souhaite expliquer les raisons pour lesquelles certains partenariats sont réussis et pérennes, tandis que d'autres sont plutôt décrits comme des échecs par les recruteurs dans les entreprises et/ou par les agents de Pôle emploi eux-mêmes.

Langage commun ou séparé ?

Un premier élément explicatif du succès ou de l'échec d'un partenariat entre une entreprise qui cherche à recruter et Pôle emploi est le degré de compatibilité de langage, au-delà de l'image négative que certains employeurs, en particulier des indépendants du secteur HCR ou de la grande distribution, ont de la qualité des services publics. Les agents de Pôle emploi produisent une informa-

tion standardisée, induite par la gestion rarement personnalisée⁸¹ des fichiers de demandeurs d'emploi et des demandes des entreprises, dont le premier interlocuteur peut être le salarié d'une plateforme téléphonique. Très souvent, ce ne sont pas les mêmes personnes qui reçoivent les offres et les demandes d'emploi, d'où la nécessité d'établir un langage commun, qui, pour mettre en correspondance les attentes des uns et des autres, a de bonnes chances d'être uniformisé. Ainsi, les compétences des demandeurs d'emploi sont traduites en un certain nombre de variables prédéfinies : diplômes, années d'expérience dans des emplois (eux-mêmes traduits en un code ROME-Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), recherche à temps plein/partiel d'emplois, là encore traduits dans des codes ROME, etc. Or, ce langage peut être très éloigné de certains employeurs qui traduisent les compétences qu'ils recherchent dans un langage beaucoup plus « empirique », renvoyant souvent à des aptitudes comportementales. D'où une incompréhension telle que Pôle emploi peut être accusé de rendre les annonces incompréhensibles et d'être inefficace, même en tant que simple diffuseur d'annonces. « *Dans leurs annonces, il y a des filtres (BTS, etc.) et c'est risqué avec ce filtre... et puis il y a des numéros que seuls eux comprennent, nous ça ne nous dit rien. Leur site est trop compliqué, c'est trop rigide, tout est nomenclaturé.* » [directeur de magasin spécialisé non alimentaire] Ce qui doit également expliquer l'impossibilité de Pôle emploi à intervenir en urgence comme le souhaiteraient les indépendants de l'hôtellerie-restauration.

Dans les chaînes de l'hôtellerie-restauration, le recours à Pôle emploi n'est en revanche pas remis en question lorsqu'il s'agit de diffuser une annonce formulée de manière standard, avec l'intitulé d'« équipier polyvalent », la nature du contrat de travail et les contraintes horaires. Ces offres sont destinées à toucher un public étudiant qui ne souffre pas de la stigmatisation du « profil ANPE ». Il est usuel pour les chaînes de puiser dans une telle offre, Pôle emploi n'intervient donc pas ici pour élargir un *sourcing*.

Le langage codifié de Pôle emploi peut également être jugé efficace pour filtrer les candidatures de « conseillers » qui seront traitées en continue par les services RH d'une grande banque de détail. L'agent de Pôle emploi est appréciée par les recruteurs de G2BDD, parce que les CV qu'elle envoie sont ajustés aux attentes de la banque pour trouver des commerciaux en dehors des filières habituelles. Sa bibliothèque de requêtes informatiques pour rechercher des candidats dans les fichiers régionaux et national est le résultat d'une vingtaine d'années de mise en relation pour les différentes banques franciliennes. Elle se permet même de reprendre les CV et lettres de motivation des candidats pour les rapprocher des attentes des recruteurs, et par exemple changer un titre général de CV « gestionnaire polyvalent » (le titre que se donne donc la candidate) par « chargé d'accueil » (le libellé du poste)⁸². Elle endosse le rôle de traductrice entre une offre de travail non totalement ajustée (une femme de 37 ans qui valorise surtout son expérience gestionnaire) et la demande de la banque (un niveau bac+2 et des expériences commerciales). En cela, elle permet d'ouvrir le marché à des profils qui, selon elle, n'auraient peut-être pas la chance d'être évalués en passant par les pages « recrutement » du site *corporate* de G2BDD. La qualité de l'intermédiation tient ici au fait que c'est la même personne qui reçoit les offres d'emploi et sélectionne les demandeurs d'emploi à mettre en relation.

⁸¹ Nous voulons dire par là que les agents de Pôle emploi ne connaissent pas forcément les demandeurs d'emploi dont ils sélectionnent les fiches lorsqu'ils cherchent des candidats pour une entreprise. Cela est dû à l'organisation du travail des agents qui ne sont pas spécialisés sur les mêmes secteurs d'activité lorsqu'ils travaillent avec les employeurs et les demandeurs d'emploi et aussi aux volumes des fichiers. Il y a là peut-être une différence entre agences de la région parisienne et agences en province où les relations semblent plus personnalisées (du moins, selon certains de nos interlocuteurs de la grande distribution).

⁸² « *Un autre... gestionnaire polyvalent... c'est du téléconseiller, Axa Banque, Cétélem, c'est pas mal, ça peut intéresser la banque de réseau pure et dure. BTS Action Co. Voilà, c'est un CV aussi, alors "gestionnaire polyvalent", j'ai enlevé, parce que monsieur XXX va me dire : "je ne cherche pas un gestionnaire"... [...] je vais simplement mettre ici "chargé d'accueil". [...] Oui, la petite A elle est mignonne comme tout, enfin, elle a quand même 37 ans, mais il faut aussi réfléchir plus loin, elle candidate pour des postes commerciaux, dans une banque, elle va me marquer "gestionnaire polyvalent". Je ne cherche pas un gestionnaire polyvalent. Enfin, la banque ne cherche pas ça, et moi des fois, je pense comme la banque. Mais j'ai quand même envoyé, parce que déjà ça c'était intéressant, et elle a son BTS qui est intéressant, et voilà.* » [conseillère Pôle emploi, Paris]

Les profils des candidats de Pôle emploi

Les recruteurs de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration, voire parfois ceux de la banque, partagent des *a priori* assez négatifs sur les « profils ANPE » : les candidats envoyés ou étant passés par Pôle emploi seraient ceux qui ont de la peine à trouver du travail, des cas socialement difficiles, ils feraient moins d'effort de présentation vestimentaire pour leur entretien, ils auraient des difficultés de compréhension ou des comportements inadaptés. « *Mais c'est vrai que Pôle emploi, par rapport à ça, n'est pas fautif non plus, mais c'est vrai qu'eux sont obligés d'accueillir des gens et eux, pareil, ils sont obligés de nous les envoyer.* » [employeur HCR, chaîne] Cela se traduit en un jugement global : le « profil ANPE » manque de motivation. Ce jugement négatif peut porter sur la qualité des intermédiations réalisées par Pôle emploi, à qui il est reproché de ne pas envoyer les bons profils, voire aux qualités supposées des demandeurs d'emploi : « *Aujourd'hui, j'ai encore des gens qui viennent de Pôle emploi déposer un CV qui me demandent à ce qu'on leur mette un tampon comme quoi ils ont déposé le CV. Ils ne cherchent pas d'emploi ces gens-là !* » [directeur de supermarché]

Cette dernière critique fait écho aux discours tenus par des employeurs de main-d'œuvre peu qualifiée dans six pays européens⁸³ analysés par Bonoli et Hinrichs (2010) : la politique d'activation des recherches d'emploi, qui s'est généralisée en Europe, aurait un effet pervers sur le jugement des employeurs quant au sérieux des démarches des chômeurs. Ces derniers agiraient par peur de la sanction administrative. De manière absolument inverse aux objectifs des politiques d'activation, les demandeurs d'emploi ne seraient pas jugés plus motivés parce que plus actifs dans leur recherche, mais au contraire encore plus suspectés de se présenter sans réelle motivation, par obligation.

Une telle défiance vis-à-vis de l'intermédiaire Pôle emploi ne semble pas de mise dès lors qu'il s'agit de toucher un public d'étudiants ou de jeunes diplômés, c'est-à-dire ceux qui ne risquent pas de fréquenter les missions locales et d'être des chômeurs indemnisés peu motivés. Les candidats envoyés par Pôle emploi peuvent également être valorisés aux yeux du recruteur, s'il existe une relation de confiance avec l'agent qui a présélectionné les candidatures. « *Ça dépend des personnes avec lesquelles on travaille, mais on a eu la chance de travailler avec une conseillère qui était vraiment super, qui avait vraiment compris nos problématiques, maintenant elle est partie...* » [responsable du recrutement - banque de détail] Ainsi, si l'agent de Pôle emploi est connu et apprécié, si par exemple il appartient au sens large au réseau professionnel, alors le recruteur ne remet pas en cause la pertinence des candidatures reçues par ce canal⁸⁴.

La méthode de recrutement par simulation (MRS)

Pôle emploi n'est pas seulement un diffuseur d'annonces ou un canal qui permet d'accéder au vivier « diversité » (en reprenant l'expression imagée de la monographie hôtellerie-restauration). Il est également pourvoyeur de méthodes, susceptibles de faire évoluer les recruteurs sur leurs pratiques et leurs *a priori* sur les candidats. En particulier, la MRS a été évoquée par différents de nos interlocuteurs. Tous les projets de MRS intégraient à l'origine un objectif de diversification de la main-d'œuvre, même s'il était parfois couplé à un besoin organisationnel (ouverture de magasins...). Il s'agit du canal le plus outillé pour élargir le *sourcing*. De fait, des recruteurs reconnaissent avoir embauché des personnes qu'ils n'auraient pas retenues sur CV, ou des agents de Pôle emploi sont fiers d'avoir placé des personnes ayant un patronyme qui *a priori* fait tiquer les employeurs.

⁸³ Allemagne, Danemark, Hongrie, Italie, Slovaquie et Suisse.

⁸⁴ À partir des données *Ofer*, Bessy et Larquier (2010) montrent bien que la qualité de l'appariement ne dépend pas de la capacité de l'intermédiaire à diffuser une offre, mais bien plutôt des conseils que celui-ci peut apporter au recruteur. En outre, vis-à-vis de l'intermédiaire public, c'est plus qu'ailleurs une attente de présélection qui est souhaitée par les recruteurs. On interprétait déjà cela comme résultat d'une suspicion vis-à-vis du public touché par ce canal.

Pourtant, dans la majorité des cas, les entreprises ont abandonné par la suite le recours à cette méthode. Les tests d'habiletés, le cœur de la MRS, ne sont pas remis en cause ; au contraire, ils peuvent même inspirer un directeur de magasin l'idée d'intégrer des tests sur caisse au lieu de juger les compétences seulement par le biais d'un entretien. À quoi tiennent dès lors ces abandons ?

Les critiques que nous avons entendues peuvent être rassemblées en trois catégories. Pour les petites structures, la MRS implique une masse d'entretiens à assurer en très peu de temps, ce qui donne l'impression de consommer beaucoup de temps et d'énergie pour quelques recrutés. Les capacités RH de ces entreprises sont plus adaptées à un recrutement au « fil de l'eau », incompatible avec l'échelle plus conséquente des opérations MRS. Pour les grosses structures, recevoir tous les candidats ayant réussi les exercices préalables ne pose pas de problème logistique. Mais l'interdiction de prendre en main la suite de l'évaluation avec leurs propres outils détourne les banques de la méthode. Enfin, certains recruteurs ont voulu utiliser la MRS pour mener une politique active de diversification de leur main-d'œuvre en recrutant des seniors. Or, Pôle emploi refuse de discriminer les candidats à la MRS selon leur âge. Sachant que les jeunes réussissent mieux les exercices de la MRS (Capelier *et alii*, 2010), l'objectif initial du recruteur entre en contradiction avec la logique de l'opérateur public.

4. CANAUX ET SÉLECTIVITÉ

Cette dernière partie est destinée à discuter des liens entre les canaux activés et la sélectivité qu'ils induisent. Tous les canaux sont sélectifs car ils opèrent une pré-sélection. Notre hypothèse est que cette sélectivité est d'autant plus forte que l'on puise dans une offre dont les contours sont déjà définis et que l'information épouse un format standardisé⁸⁵ (cadran nord-est du schéma) : les routines qui s'installent contribuent à reproduire toujours les mêmes standards de sélection (diplôme, expérience, maîtrise des langues ou des outils, disponibilités horaires) et à recruter toujours les mêmes profils, excluant les profils atypiques. Langage standardisé et offre pré-existante se combinent pour renforcer la sélectivité. Le fait de connaître les candidats de près ou de loin et de puiser toujours dans le même « petit monde » instaure là aussi des routines, elles sont davantage portées par les personnes que par les standards mais peuvent tout aussi bien être considérées comme naturelles. L'absence de langage standardisé (donc de critères uniformes) introduit toutefois des marges dans la négociation des profils (sud-est). Sur le versant ouest du schéma, le recruteur a plus de latitude pour définir l'offre, il cherche à ouvrir son recrutement à de nouveaux profils (les demandeurs d'emploi, les proches de ses salariés, etc.) ou à façonner le profil de ces derniers (les apprentis, les stagiaires). La sélectivité peut néanmoins être forte, en l'absence de langage commun entre les parties, ce qui augmente l'incertitude dans laquelle se trouve le recruteur : c'est le cas si celui-ci ne fait pas confiance à la personne qui recommande (réseaux de proximité, cadran sud-ouest) ou s'il ne parvient pas à « comprendre » le candidat qui se présente à lui dans les opérations portes ouvertes, parfois organisées dans le secteur bancaire (nord-ouest). En définitive, pour que la diversité des profils soit une réalité, il faut pouvoir proposer « en confiance » des profils différents.

Le risque de recruter toujours le même profil (cadran nord-est)

Dans le cadran nord-est, les contours de ce que l'on attend d'un « bon » candidat sont connus et inscrits dans des codes de langage qui tirent leur légitimité dans le fait d'être construits dans le monde professionnel. Pour postuler, il faut déjà parler la langue du monde auquel on veut appartenir et connaître ses codes : maîtriser l'anglais, les métiers de la banque présentés sur les sites *corporate*, décrypter les langages et les outils du monde de l'informatique sur les *job boards*, avoir le diplôme

⁸⁵ Cf. Marchal, Mellet et Rieucou (2007).

ou l'expérience pour appartenir au « métier », être connu des réseaux internes aux chaînes dans l'hôtellerie-restauration.

Ici, la sélection prend largement appui sur le diplôme, l'expérience ou les certifications. Les critères sont d'autant plus figés, qu'ils circulent sur internet, dans les annonces des *job boards* ou le texte des sites *corporate*. La sélectivité de ces canaux peut être très forte : ne pas correspondre aux standards requis revient à ne pas pouvoir postuler et il n'y a guère de possibilités de négocier les règles, de passer entre les mailles du filet de la toile. Et la diffusion sur internet multiplie à l'envi le nombre de postulants, rendant la concurrence d'autant plus aiguë.

Lorsqu'ils sont sollicités, les intermédiaires (Pôle emploi, *job boards*, voire Apec) jouent un simple rôle de « diffuseur » (Bessy et Larquier, 2010), ils ne remettent pas en cause les pratiques. Ils ne peuvent faire bouger les lignes et les contours des profils demandés ; alors que c'est le cas dans le cadran situé à l'ouest.

Des standards négociés pour s'ouvrir à de nouveaux profils (cadran nord-ouest)

Ici, l'information qui circule prend également un format standardisé mais elle n'est plus, comme précédemment, la traduction formatée du langage du monde professionnel. L'information sur les candidats et les postes à pourvoir est traduite et portée par les intermédiaires (Pôle emploi, CFA ou écoles professionnelles). Ces derniers interviennent pour donner accès à une offre de travail qui n'est pas immédiate et ne préexiste pas ; ils apportent également des méthodes : c'est vrai de Pôle emploi (MRS) mais aussi de l'Apec dans le cadre de l'opération recruter sans CV, observée dans la grande distribution. Les recruteurs sont davantage acteurs de leurs recrutements : ils s'adressent aux intermédiaires pour établir des partenariats avec eux, intervenir dans la formation des profils dont ils ont besoin (écoles, CFA...), sortir de leurs routines pour s'ouvrir à de nouveaux profils

Le CV a un rôle moindre que dans le cadran situé à l'est. Les canaux placés sur ce cadran sont porteurs d'évaluations qui tendent à reproduire les mises en situation professionnelles, couplées à des évaluations de type scolaire dans les partenariats avec les écoles. D'une certaine façon, les pré-requis et les attentes envers les candidats sont plus construits avec le terrain professionnel que dictés par celui-ci.

Les possibilités de discuter et de définir conjointement les contours de l'offre et les standards de la sélection se combinent pour atténuer la sélectivité et diversifier les profils. Le nombre de candidats est restreint et fonction du partenariat. Un bémol cependant : la construction d'un langage commun et l'élaboration des coopérations peuvent être longs et compliqués ; il y a donc un risque que recruteurs et intermédiaires ne se comprennent pas et ne parviennent pas à travailler ensemble.

Ouvrir la porte à l'« inconnu » (cadran sud-ouest)

Comme précédemment, les canaux situés dans ce cadran cherchent à ouvrir à des profils inhabituels, élargir le *sourcing*, dépasser les routines. Ici cependant, on ne fait pas appel à des intermédiaires du placement pour s'accorder sur un langage codifié. L'information est personnalisée, elle passe par le récit, lors de rencontres en face à face (portes ouvertes) et « l'intermédiaire », lorsqu'il y en a, est un salarié ou un proche qui présente personnellement un candidat (réseaux de proximité).

A priori, les canaux placés dans ce cadran sont les moins sélectifs et peuvent ouvrir sur une grande diversité de profils : se présenter à la journée « portes ouvertes » ou être présenté par un proche suffit pour passer une première étape de sélection. Dans ce dernier cas, on sait néanmoins que sont exclus tous ceux qui ne disposent pas de réseaux susceptibles de les mener vers l'emploi (Marchal et Rieucan, 2010). Les entretiens dans le secteur HCR et dans la grande distribution nous montrent également que ce canal ne peut fonctionner si la méfiance s'instaure envers la personne qui recommande : parce qu'elle vient d'un quartier populaire et que l'on ne veut pas voir débarquer sa « bande de potes », que l'on craint les conflits ou au contraire trop de connivences avec d'autres

membres de la famille, on n'embauchera pas la personne présentée par une relation. L'expérience de portes ouvertes dans la banque n'a pas été renouvelée. On peut se demander si, dans ces deux cas, le poids du langage ordinaire et l'absence d'intermédiaire spécialisé dans la mise au point ou la traduction de conventions qui portent l'accord des parties, ne sont pas à l'origine du manque de confiance et de garanties et donc les causes de ces semi-échecs.

S'adresser à un monde familier (cadran sud-est)

La question de la confiance dans la personne qui recommande ne se pose pas dans le dernier cadran, placé au sud-est : ici, la sélection des canaux s'appuie sur une information personnalisée mais le langage professionnel est partagé et bien compris des partenaires du recrutement. Celui qui recommande apporte sa caution, en tant que professionnel, à la candidature : ce sont les réseaux professionnels (HCR, BFI), les cooptations et le recours aux anciens élèves (SSII). Les recruteurs puisent dans un marché déjà constitué et surtout familier : on se connaît dans le « petit monde » de la banque, au sein des réseaux régionaux de l'hôtellerie-restauration, on se « reconnaît » entre anciens de la même école ou entre collègues informaticiens.

La sélectivité est potentiellement forte car sont exclus tous ceux qui n'appartiennent pas aux réseaux. Adopter le bon langage suppose ici d'être inséré ou présenté par l'un des membres, pas seulement de maîtriser les codes ou la langue du métier, comme dans le cadran nord-est. Il y a toutefois plus de possibilités de varier les profils que dans le cadran supérieur, car la sélection n'est pas « figée » dans des formats standards.

Pour conclure, nous aimerions illustrer l'idée selon laquelle les canaux préparent la sélection qui suit avec l'exemple des candidatures spontanées déposées en magasin ou dans les restaurants et destinées à des postes d'employés. Situé à l'intersection de nos deux axes, ce canal puise à la fois dans une offre qui préexiste (les candidats se présentent d'eux-mêmes) tout en la formatant à la marge, puisque ce sont ceux qui habitent à proximité qui ont le plus de chances de se présenter. Ce en quoi ce canal opère déjà une présélection très importante.

Le canal prépare la sélection qui suit car le comportement de celui ou celle qui dépose sa candidature peut faire l'objet d'un premier jugement, qui décidera si oui ou non, on le convoque en entretien : est-il propre ? Bien habillé ? S'exprime-t-il correctement ? Les jugements discriminatoires sont parfois au rendez-vous : cette personne est « trop noire » pour faire l'affaire (HCR), cette autre a « trop d'enfants » avec elle (grande distribution). Enfin, le CV déposé ne sera pas regardé comme s'il avait été envoyé : le fait de venir est un premier signe de motivation, et un échange verbal avec le postulant, sur ses disponibilités, l'explication de son parcours résumé dans le CV, décident déjà de la suite de la sélection.

Chapitre 7

PROCÉDURES, CRITÈRES ET SÉLECTIVITÉ DE L'ÉVALUATION

Sylvie Monchatre, Marie Salognon

L'analyse de la sélectivité du recrutement et la lutte contre l'exclusion professionnelle passent par l'examen du rôle des critères d'évaluation. Ils peuvent en effet être illégitimes et générateurs de discriminations sur le marché du travail. Dix-huit critères sont ainsi prohibés par la loi car ils ne portent pas sur les compétences des candidats mais sur des attributs liés à leur personne et plus généralement à leur situation sociale (âge, sexe, origine, situation de famille, handicap, orientation sexuelle, convictions religieuses, etc.). Hors « exigence professionnelle essentielle », la prise en compte de tels critères dans le recrutement fait obstacle à un traitement juste des candidatures. C'est ce caractère juste et équitable des recrutements qui nous intéresse tout particulièrement ici et qui dépasse la seule question de la discrimination juridique. Nous souhaitons en effet analyser l'impact des différentes façons d'évaluer les candidats sur la « justesse » de la sélectivité.

Notre analyse se place en aval de la mise en relation par les canaux de recrutement et de l'habituelle première étape du processus de recrutement qui consiste à sélectionner un certain nombre de *candidatures* en vue d'une évaluation des *candidats* par le recruteur. Notre intérêt se porte donc sur les opérations d'évaluation et les critères (ainsi que sur leur articulation) mobilisés une fois que les évaluateurs et les évalués sont face à face pour caractériser les façons d'évaluer *de visu*. Cette phase d'évaluation pratiquée dans l'entreprise et plaçant le candidat en interaction avec un ou plusieurs acteurs du recrutement peut cependant recouvrir la phase de tri des candidatures. La distinction entre phase de tri des candidatures et phase d'évaluation des candidats présente en effet un caractère artificiel – accentué d'ailleurs par la structuration de l'enquête *Ofer*. Car en réalité, dans un certain nombre de cas, le tri des candidatures n'est pas intégralement réalisé à distance mais s'effectue dans une relation de proximité, sur la base d'un dépôt de CV réalisé sur place et remis en mains propres. Nous nous intéressons donc ici à l'ensemble des opérations d'évaluation qui impliquent une interaction entre le candidat et le ou les recruteurs, que ces évaluations intègrent ou non le tri des candidatures. Ces évaluations réalisées chez l'employeur se présentent, en outre, sous la forme d'une pluralité d'opérations, qui vont de l'entretien à la mise en situation en passant par les tests, jeux de rôles, etc.

Nous analyserons ces « façons d'évaluer » en fonction des critères mobilisés, sans ignorer qu'ils sont en partie formatés par les outils d'évaluation, les canaux et le processus de recrutement, et qu'ils dépendent du système d'emploi (caractéristiques des postes et des contrats de travail) comme des types d'entreprise. Reste que nous considérons que l'évaluation pratiquée en présence du candidat présente une spécificité qu'il importe de caractériser, pour mieux cerner sa contribution à la sélectivité du recrutement ainsi qu'aux risques de discrimination.

Dans cette perspective, la question ne sera pas tant de savoir s'il existe des critères pris isolément qui sont plus discriminatoires que d'autres mais plutôt de comprendre comment les critères d'évaluation mobilisés sont en mesure de s'articuler dans une logique non discriminatoire. Poser la question en ces termes rejoint l'idée selon laquelle un jugement est déséquilibré (Eymard-Duvernay et Marchal 1997) dès lors qu'il s'exerce de manière exclusive, *i.e.* qu'il prend appui sur une évaluation irréversible. À l'inverse, mobiliser une pluralité de modes d'évaluation (et *in fine* de critères) permet un renouvellement du jugement par la confrontation des critères, qui s'avère nécessaire à des évaluations justes et équilibrées (Salognon, 2005). De fait, cette pluralité de critères permet de prévenir les « discriminations directes », c'est-à-dire fondées sur un critère extra-professionnel prohibé. Précisons d'emblée qu'un jugement équilibré implique bien une mise en tension des critères,

non pas un cumul d'exigences. Mais au-delà du fait que la mobilisation d'une pluralité de critères empêche la suprématie d'un seul, en quoi l'articulation des critères (et des épreuves) favorise-t-elle un jugement plus équitable ? Notre questionnement demande donc d'interroger, au niveau de la construction du jugement et non pas seulement au niveau de son résultat, les conditions d'émergence de phénomènes discriminatoires.

Le recrutement requiert un jugement de conformité (une évaluation) entre les caractéristiques d'un poste à pourvoir et celles d'un candidat, sachant qu'il ne s'agit pas d'une opération isolée mais au contraire d'une évaluation imprégnée des caractéristiques du système productif et du système d'emploi. Ce jugement de conformité, lorsqu'il ne s'opère pas en situation réelle de travail, passe par une double opération d'interprétation : la traduction des caractéristiques des postes en exigences des emplois en premier lieu ; puis la traduction des exigences des emplois en qualités requises auxquelles les candidatures doivent répondre. Pour apprécier si un candidat dispose de ces qualités requises, le jugement s'appuie sur un ensemble d'informations que l'on appellera des « prédicteurs », sachant que cet ensemble d'informations est plus ou moins large et que son format est variable.

Un des objectifs de ce chapitre est d'identifier les prédicteurs sur lesquels vont s'appuyer les opérations d'évaluation pour estimer la qualité de l'appariement entre les postes et les candidats. L'enjeu sera ensuite de caractériser les conditions dans lesquelles ces prédicteurs peuvent être utilisés, choisis et combinés, dans la perspective d'une évaluation équilibrée. Nous pourrions alors présenter, à partir des monographies, l'utilisation qui est faite de ces prédicteurs dans les quatre secteurs étudiés, et spécifier les combinaisons par lesquelles ils s'articulent afin de dégager, pour chacune d'elles, les formes de sélectivité ainsi que les risques de déséquilibre et de discrimination qu'ils présentent.

1. INFORMATIONS MOBILISÉES LORS DE L'ÉVALUATION ET « PRÉDICTEURS »

Pour identifier les prédicteurs sur la base desquels s'appuient les évaluations lors des recrutements, il est nécessaire de revenir sur la mise en forme des exigences des emplois qui sert à définir les qualités requises chez les candidats. Les informations qui permettent de caractériser les exigences des emplois (résultant de la traduction des caractéristiques du poste) peuvent être regroupées en trois catégories. Elles se définissent en termes de :

- compétences requises (objectifs de moyens) : entendues comme « mobilisation adéquate de ressources en situation » et composées de connaissances techniques, d'aptitudes organisationnelles et relationnelles, d'« habiletés » (au sens de Pôle emploi), etc. ;
- performances visées (objectifs de résultats) ;
- disponibilité (temporelle, géographique, etc.).

Ces exigences sont plus ou moins formalisées dans les offres d'emploi diffusées et elles ont souvent été clarifiées avec les candidats qui sont convoqués pour être évalués. Les épreuves d'évaluation qui sont alors instruites sont plus ou moins étoffées : tests, mises en situation de travail, entretiens... Elles visent à mesurer la conformité des qualités acquises par les candidats avec les qualités requises par les emplois, sur la base de « prédicteurs » qu'il s'agit maintenant de préciser.

Il est ainsi possible de distinguer trois types d'informations ayant trait aux caractéristiques des candidats et venant renseigner ces prédicteurs. Il s'agit de :

(1) **leurs « compétences » acquises** qui s'identifient par l'examen du parcours antérieur du candidat et des traces de ses apprentissages : diplôme, expérience, recommandations, formations, etc., ces informations pouvant être plus ou moins formalisées selon le dispositif d'évaluation qui les supporte, comme plus ou moins figées⁸⁶. Ces informations renseignent sur le passé du candidat et, en

⁸⁶ Le jugement porté sur le parcours antérieur peut différer entre une analyse à distance du CV du candidat (interprétation définitive de l'information) et une discussion en interaction autour de ce même CV (interprétation négociée de l'information).

l'occurrence, sur ses compétences acquises et certifiées par des tiers. Dans la mesure où ces prédicteurs présentent toujours une part d'incomplétude, les évaluateurs interrogent d'autres dimensions de la personne des candidats qui se présentent à eux ;

(2) **leurs « dispositions » futures** envers l'emploi proposé, sachant que ces dispositions peuvent être repérées essentiellement de deux manières, alternatives ou complémentaires :

- *sur une base formalisée* et donc objectivée, qui se veut plus « scientifique », à l'aide de tests pouvant porter sur les capacités intellectuelles (aptitudes à raisonner par exemple), les traits de personnalité (les traits stabilisés du fonctionnement du candidat en groupe ou face à un problème), le projet professionnel (ce qui lui permet de se réaliser dans l'emploi) et/ou le potentiel de développement ; ou sur des situations de travail simulées (tests professionnels, jeux de rôle, méthode des « habiletés ») ;

- *sur une base peu formalisée et donc plus interprétative*, qui peut être tantôt purement intersubjective lorsqu'elle repose sur les déclarations de « motivation » des candidats ou sur le « fit » ressenti par le recruteur lors d'interactions avec le candidat ; tantôt éprouvée en situation à l'aide du comportement du candidat (ténacité manifestée pour décrocher un emploi, par exemple) ou de son acceptation par le collectif dans le cadre d'un essai, etc.

(3) **leurs caractéristiques extra-professionnelles** qui peuvent être assez diverses comme les caractéristiques physiques ou personnelles des candidats (sexe, âge, couleur de peau, handicap, etc.), leur présentation (« hexis corporelle⁸⁷ »), leur lieu de résidence ou ce que l'on nommera leur situation sociale et/ou familiale (étudiant, jeune diplômé, célibataire, mère ou père de famille, etc.), mais aussi leurs activités extra-professionnelles, dont on cherchera des traces dans le CV.

Nous pouvons synthétiser les prédicteurs du bon appariement dans le tableau suivant.

Tableau 20. Les prédicteurs de l'appariement

Compétences acquises (et « ac-tées » par un tiers)	Caractéristiques extra-professionnelles (actuelles)	Dispositions (à venir)
<ul style="list-style-type: none"> - Diplômes - Expériences - Formations - Recommandations - « Habiletés » (Pôle emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques physiques: traits physiques, couleur de peau, sexe, âge - « Hexis corporelle » : présentation, allure, manière de se tenir, de parler, de se comporter, etc. - Lieu de résidence - Situation sociale et familiale - Activités extra-professionnelles (culturelles, sportives, bénévoles, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes - Traits de personnalité - Motivation pour le poste, projets - « Potentiel » d'évolution - Comportement professionnel

Un premier constat s'impose à ce stade : les informations qui attestent les compétences acquises des candidats (1^{ère} colonne) sont généralement celles qui servent à opérer le fameux « premier tri » des candidatures. Autrement dit, le diplôme, l'expérience, l'importance d'être recommandé par quelqu'un de confiance sont autant d'informations *préalables* à l'évaluation de la personne du candidat

⁸⁷ L'hexis corporelle est une notion proposée par Pierre Bourdieu dans *Le sens pratique* (1982) pour désigner un ensemble de dispositions pratiques corporelles, se traduisant par des manières de se tenir, de parler, de marcher, de s'exprimer. Ces manières de faire et de dire rendent compte de l'habitus, c'est-à-dire des goûts et dispositions acquis en commun par les membres d'un même groupe social. L'hexis corporelle est en quelque sorte l'habitus tel qu'il se donne à voir au niveau du corps et de sa mise en scène dans l'interaction. L'importance de l'hexis corporelle dans les recrutements d'employés a déjà été soulignée par Cartier (2001).

en interaction, et ceci même dans le cas où ce premier tri s'effectue dans un cadre de proximité (remise du CV en main propre, par exemple). Pour qu'une candidature soit posée sur le haut de la pile ou au contraire reléguée parmi celles auxquelles on ne donnera pas suite, il faut que le premier contact ait ouvert la perspective d'une adéquation possible entre le candidat et le poste, ceci sur une base qui peut être plus large que l'examen de la compétence acquise et certifiée. Le tri des candidatures en interaction peut à ce titre être considéré comme plus sélectif que celui pratiqué à distance, car il mobilise des critères empruntant non seulement aux compétences acquises mais aussi aux caractéristiques qui renseignent sur la situation actuelle du candidat.

On notera également que la « discrimination directe » peut commencer à ce premier stade, dans le cadre d'une élimination *a priori* de candidats dont les compétences et dispositions ne seront pas examinées au regard des exigences du poste. Ce tri discriminatoire suppose une sélection à distance (élimination sur photo, lieu d'habitation, nom du candidat) mais il peut également se produire lors d'une sélection de proximité. Il vise précisément à éviter tout contact avec des candidats indésirables et toute obligation de justification à leur égard – nous y reviendrons lorsque nous aborderons les recrutements d'employés.

Par ailleurs, dans la mesure où les éléments de compétence requise ne sont pas toujours présentés par les candidats, qui peuvent n'avoir ni formation, ni expérience, ni recommandation pour attester leurs compétences acquises, le premier tri des candidatures est bien souvent appelé à être réalisé sur des signaux de compétences élargis. La MRS peut, à ce titre, être considérée comme une solution alternative dans ce type de situation, puisqu'elle propose une première sélection qui ignore délibérément le diplôme et l'expérience mais distingue les « habiletés ». En cela, elle s'apparente à une opération de recommandation de candidats réalisée par l'opérateur public, en vue d'une évaluation en interaction à laquelle les employeurs ne peuvent pas se dérober⁸⁸.

L'évaluation réalisée par les acteurs du recrutement dans l'entreprise porte donc sur les candidats qui ont surmonté ce premier tri. Parce qu'ils donnent *a priori* des gages de compétence ou de conformité possible au profil recherché, ils bénéficieront d'une évaluation basée sur une interaction. On peut supposer que c'est à ce stade que risquent de se produire des formes de « discriminations indirectes », fondées sur des exigences conduisant à l'éviction de candidats aux caractéristiques indésirables. Apprécier plus finement les conditions de production du jugement nous permettra de dégager si la mise en tension des compétences et des dispositions futures permet ou non de contrebalancer les évaluations qui majorent l'importance accordée aux caractéristiques extra-professionnelles.

2. USAGES DES PRÉDICTEURS ET ÉQUILIBRE DE L'ÉVALUATION

Un jugement est discriminatoire s'il se fonde uniquement sur des caractéristiques extra-professionnelles, qui présentent un caractère irréversible (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 17). Nos enquêtes montrent cependant que la prise en compte de ces caractéristiques extra-professionnelles n'est jamais complètement absente des évaluations réalisées. La question est de savoir comment ce prédicteur relevant de caractéristiques extra-professionnelles est utilisé dans une évaluation qui, pour être équilibrée, doit avant tout mettre en tension l'examen des compétences acquises et celui des dispositions à venir. La mise en tension d'une pluralité de critères doit en effet permettre qu'une mauvaise évaluation des uns puisse éventuellement être compensée par une bonne évaluation des autres. Il ne s'agit donc pas d'accumuler les prédicteurs dans l'évaluation finale mais de les confronter les uns aux autres.

⁸⁸ Ils doivent en effet s'engager à recevoir l'ensemble des candidats ayant réussi les exercices sur la base desquels s'opère cette première phase de tri.

Notre hypothèse de travail, inspirée par les monographies réalisées, est que les procédures d'évaluation contribuent directement à rendre, ou non, possible cette mise en tension. Telles que nous les avons observées, ces procédures croisent en l'occurrence deux dimensions :

- Elles peuvent être plus ou moins **outillées et formalisées**. Une procédure d'évaluation sera d'autant plus formalisée qu'elle passera par la mobilisation de plusieurs évaluateurs, par l'utilisation de divers outils ou par la diversification des opérations d'évaluation. La formalisation impose un devoir d'explicitation qui va de pair avec l'objectivation de l'évaluation. Ainsi, une procédure d'évaluation gagne en formalisation non seulement par les outils qu'elle mobilise, par les critères qu'elle formalise, mais également par la confrontation de points de vue qu'elle rend possible parmi les évaluateurs, comme c'est le cas par exemple avec les procédures qui s'appuient sur des entretiens croisés. À l'inverse, une procédure d'évaluation sera faiblement formalisée dès lors qu'elle se fonde sur une opération d'évaluation qui n'est ni outillée (pas de formation du recruteur à l'évaluation ou à la conduite d'entretien, pas d'outil d'évaluation permettant de pondérer les critères pris en compte), ni multipliée (pas d'opération d'évaluation autre que l'entretien ou la mise en situation).
- Elles peuvent reposer sur des **jugements construits de façon analytique ou synthétique à propos des qualités des candidats**. Les jugements synthétiques consistent à rabattre l'évaluation de la conformité du candidat aux exigences du poste à des indices majorant l'importance d'un prédicteur : l'expérience, l'hexis corporelle, par exemple. Autrement dit, ils consistent en une évaluation globale qui repose sur une retraduction très raccourcie des exigences du poste en un ou deux indices ou signaux rapidement visibles. Dans ce cas, l'évaluation n'autorise pas de négociation de ses compétences avec le candidat, le jugement est en quelque sorte sans appel. À l'inverse, les jugements analytiques permettent de fouiller l'examen des qualités des candidats au-delà de l'évidence d'un prédicteur donné. Ils impliquent une diversification des critères d'appréciation, des informations réunies, voire des épreuves, qui permettent d'explorer la qualité de l'appariement, ce qui permet d'engager une négociation de ses compétences avec le candidat.

L'évaluation sera d'autant plus équilibrée qu'elle sera fondée sur un jugement analytique, permettant une mise en tension des critères d'évaluation ainsi qu'une négociation de ses compétences avec le candidat. En effet, une évaluation analytique combine une diversification des critères et un effort d'explicitation des « qualités perçues » des candidats et suppose, en outre, une interactivité importante au cours de l'évaluation, garante d'une forme de négociation des compétences. À l'inverse, une évaluation synthétique se fonde sur les « qualités approximées » des candidats par des indices ou signaux. Le jugement se construit sur une base d'interprétation unilatérale, sans passer par un quelconque échange négocié avec le candidat. Cette analyse repose notamment sur l'idée qu'une évaluation synthétique a largement tendance à retraduire les exigences des emplois en jugement porté sur des prédicteurs extra-professionnels, voire prohibés par la loi, ou en signaux apparents sur un CV tels le diplôme. Le jugement synthétique présente donc le risque de générer des discriminations *via* une réduction de l'évaluation à des critères illégitimes, mais aussi le risque de susciter des jugements conformistes, par la mobilisation de signaux indiscutables par leur évidence (diplôme, expérience).

La formalisation des procédures d'évaluation contribue à cet équilibre dans une certaine mesure. Par l'obligation d'explicitation et la multiplication des épreuves qu'elle induit, la formalisation conduit à une confrontation des points de vue entre évaluateurs qui va dans le sens d'une objectivation des critères mobilisés. Pour autant, elle ne garantit pas toujours la diversification des prédicteurs pris en compte. La multiplication d'épreuves du même type peut en effet conduire à une confrontation de critères faiblement différenciés et risque de produire à l'arrivée des jugements fondés sur l'alignement des évaluateurs sur les critères les plus visibles (d'où le risque de conformisme). La formalisation peut toutefois se traduire par une diversification des critères *via* une multiplication d'épreuves obligeant à une pluralité de points de vue sur le candidat. Là où un jugement équilibré

suppose de multiplier les critères d'évaluation dans une perspective de complémentarité et de compensation des uns par les autres, la formalisation ne garantit pas cet équilibre. Elle expose en effet au risque d'un cumul des critères différenciés, au prix d'une surenchère susceptible de favoriser les mieux dotés dans tous les domaines explorés (d'où le risque d'élitisme).

Nous nous demandons par conséquent dans quelle mesure une procédure d'évaluation permet de changer le regard porté sur un candidat et conduit à affiner la perception de ses qualités réelles en lien avec les exigences du poste ou de l'entreprise.

Tableau 21. Procédure d'évaluation et (dés)équilibre du jugement

		Procédure d'évaluation peu formalisée	Procédure d'évaluation très formalisée
<div style="text-align: center;"> <p>+</p> <p>↑</p> <p>Équilibre</p> <p>↓</p> <p>—</p> </div>	Jugement analytique	Faible explicitation Réduction du nombre d'épreuves Critères différenciés Qualités négociées Poids prédominant des dispositions à venir ⇒ Risque d'homophilie	Explicitation Multiplication des épreuves Critères différenciés Qualités négociées Pondération des compétences acquises par les dispositions futures ⇒ Risque d'élitisme
	Jugement synthétique	Faible explicitation Réduction du nombre d'épreuves Critères peu différenciés Qualités approximées Poids prédominant des caractéristiques extra-professionnelles ⇒ Risque de discrimination	Explicitation Multiplication des épreuves Critères peu différenciés Qualités approximées Poids prédominant des compétences acquises ⇒ Risque de conformisme

3. USAGES DES PRÉDICTEURS ET TYPES D'EMPLOI, D'ENTREPRISE ET DE SECTEUR

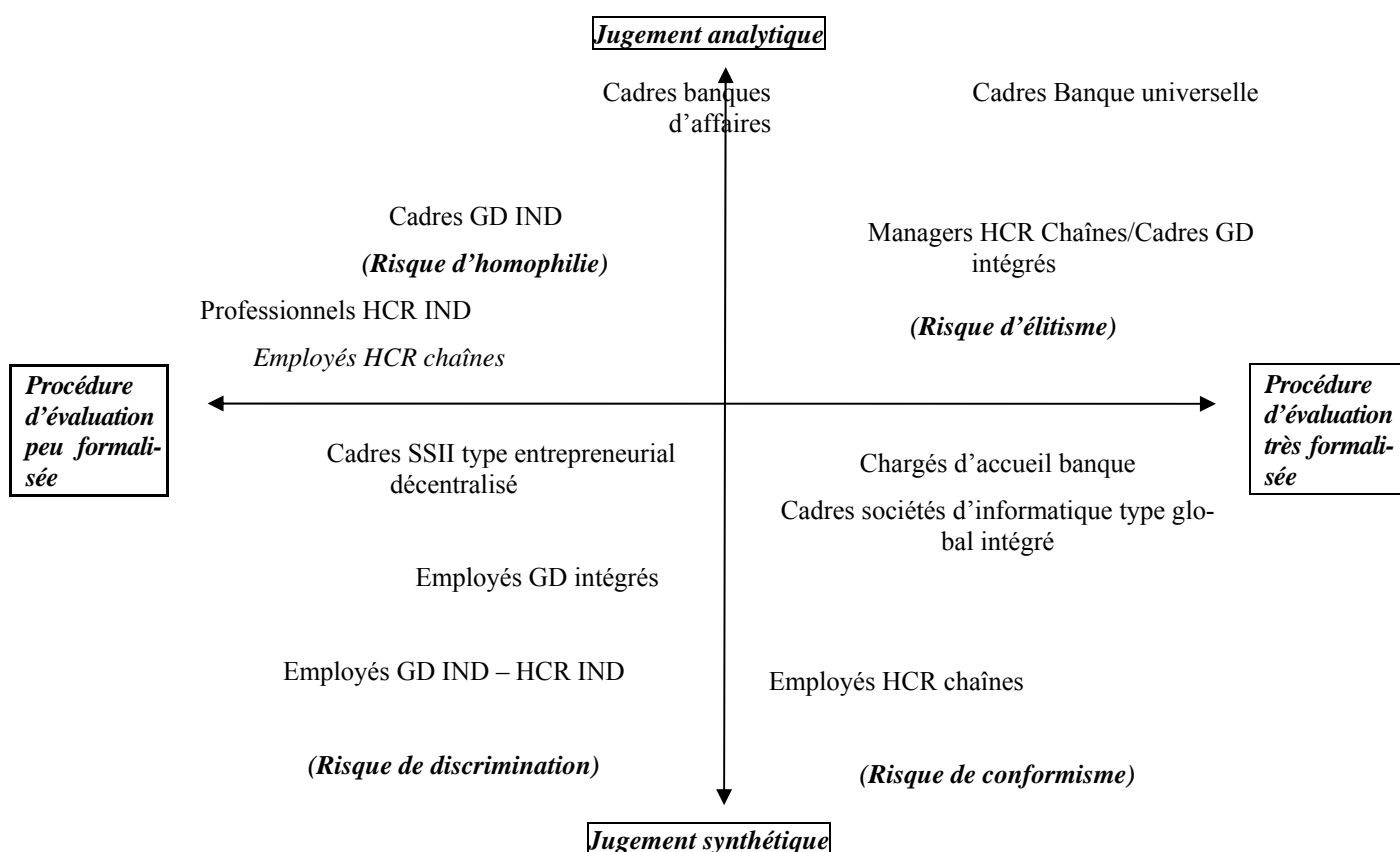
Nos secteurs se différencient selon le degré de formalisation de leurs pratiques d'évaluation, la banque se montrant particulièrement performante dans ce domaine. Mais leurs pratiques se différencient également en fonction des emplois à pourvoir, comme nous l'avons schématisé ci-dessous. Les évaluations se distinguent au moins selon deux catégories d'emploi, celles concernant les employés et celles concernant l'encadrement. Les évaluations concernant les employés sont rarement analytiques et formalisées mais présentent des configurations relativement diversifiées en matière de production de jugement. À l'inverse, les recrutements destinés à alimenter les catégories d'encadrement se montrent beaucoup plus homogènes, tant par leur degré de formalisation que par leur manière de juger fondée sur un mode systématiquement analytique.

Un premier constat s'impose à ce stade. On sait que la durée et l'intensité de l'évaluation augmentent avec l'enjeu du recrutement et le niveau de qualification (Larquier et Marchal, 2008). De fait, employés et encadrement ne sont pas évalués selon les mêmes modalités. L'enquête *Ofer* permet déjà de dégager des éléments d'analyse à ce propos. Si l'on s'en tient aux critères d'évaluation mo-

bilisés lors des recrutements, les résultats d'*Ofer* montrent que l'examen de la « personnalité » et celui des « aptitudes » différencient nettement les recrutements de cadres et de non-cadres. Les cadres sont recrutés à l'aide de tests de personnalité en moyenne trois fois plus souvent que les recrutements de non cadres, avec des différences notables selon les secteurs : près de dix fois plus souvent dans le commerce, cinq fois plus souvent dans l'HCR, trois fois plus souvent dans la banque et près de deux fois plus dans les SSII. À l'inverse, l'examen des compétences opérationnelles par le biais des mises à l'essai concerne en moyenne trois fois plus les recrutements de non cadres que de cadres. Ceci est particulièrement net dans la banque (dix fois plus), mais également dans le commerce (trois fois plus) et l'HCR (2,7 fois plus).

Notre analyse permet d'affiner ce constat statistique. En effet, derrière la prise en compte de la personnalité de l'encadrement se joue une évaluation à la fois formalisée et analytique qui, pour être plus fouillée, n'en présente pas moins le risque d'être sélective par le biais de la surenchère (cadran nord-est). À l'inverse, les recrutements d'employés, davantage portés sur l'examen des aptitudes, présentent une plus grande diversité de pratiques d'évaluation. Pourtant, les évaluations des employés apparaissent dominées par des formes synthétiques d'évaluation (cadrons sud), donc par des risques de déséquilibres plus importants, potentiellement générateurs de conformisme et de discrimination. Reste que les recrutements d'employés, même peu formalisés, peuvent se prêter à des jugements analytiques et négociés permettant de donner leurs chances à des profils improbables.

Schéma 2. Typologie des pratiques d'évaluation (en fonction des types d'emplois et des secteurs)



Du jugement équilibré aux risques d'élitisme ou d'homophilie pour l'encadrement (cadres nord)

Les évaluations opérées pour les recrutements de cadres convergent la plupart du temps vers un mode analytique (excepté pour les cadres recrutés dans les SSII) qui investit en particulier les dispositions futures des candidats à l'encadrement. Leurs compétences acquises sont également examinées mais différemment selon le canal de recrutement.

Pour les **recrutements internes de cadres**, les procédures varient selon que le passage à l'encadrement est conçu comme le franchissement d'un « seuil institutionnel » ou plutôt sur le mode du continuum (Mallet, 1993). Lorsque la promotion s'inscrit dans un continuum, c'est la performance passée des candidats ainsi que des recommandations de la part de leur hiérarchie antérieure qui servent de base à une évaluation sous forme d'entretien, essentiellement dans le but de mesurer leurs dispositions à occuper le poste convoité. Ce cas de figure, qui va de pair avec un jugement analytique peu formalisé, se rencontre notamment chez les indépendants de la grande distribution. Mais lorsque la promotion aux fonctions d'encadrement s'inscrit dans le passage d'un seuil institutionnel, les épreuves sont plus nombreuses et beaucoup plus proches des exigences d'un recrutement externe. Elles s'effectuent à l'aide de divers tests et entretiens, dans le cadre de procédures formalisées pour des jugements analytiques mobilisant une pluralité d'acteurs. Certaines épreuves sont d'ailleurs communes aux deux types de recrutement, externe et interne, comme nous avons pu le voir dans la grande distribution et l'HCR. Reste que les recrutements internes et externes se différencient essentiellement au niveau de la phase préalable de « tri », réalisée le plus souvent à distance, au regard des exigences du poste. Et changent également les éventuelles épreuves de mise en situation, les candidats externes n'ayant pas la même expérience que les candidats internes. Parmi nos terrains, on rencontre ces pratiques formalisées de recrutement de l'encadrement essentiellement dans les chaînes HCR, dans les établissements intégrés de GD, et dans la banque universelle. Les épreuves de sélection sont multiples, elles combinent l'analyse de prédicteurs concernant le parcours et les dispositions futures des candidats, à distance et en contexte. Elles laissent globalement la place à une évaluation plutôt négociée des compétences. Toutefois, selon l'état du marché du travail, elles comportent plus ou moins de risques d'élitisme par un cumul d'exigences en termes de parcours et de dispositions futures. Ainsi, la puissance du tri et la sélectivité de l'évaluation dans la banque exposent à davantage de risque d'élitisme que les recrutements dans les chaînes de restauration économique de l'HCR par exemple, qui se montrent faiblement attractives et où les candidatures sont moins abondantes en situation de bonne conjoncture.

Nos secteurs présentent toutefois des particularités qu'il convient de préciser. **Dans la banque**, le diplôme constitue le principal critère de tri et c'est également l'élément qui apporte à la candidature sa caution technique. Pour l'évaluation des candidats, les services RH des banques examinent essentiellement les traits de personnalité – même si les compétences techniques sont en principe testées en entretien avec les opérationnels. Les logiques de marché interne privilégiées pour ces jeunes cadres visent une relation d'emploi durable (les jeunes recrues sont directement embauchées en CDI et envoyées en formation longue). L'enjeu du recrutement n'est donc pas la simple adéquation d'un candidat à un emploi mais la gestion d'un parcours ultérieur de mobilité dans l'entreprise. La personnalité fait ici partie des prédicteurs privilégiés pour détecter les dispositions futures des candidats. Elle est scrutée à l'aide de tests, « PAPI⁸⁹ » dans l'exemple de la banque G1, test qui demande un certain professionnalisme pour son interprétation. De fait, les banques sont équipées d'experts en recrutement en mesure de réaliser ce travail d'analyse de la personnalité et, s'ils ne sont pas eux-mêmes psychologues, ils ont été formés à l'interprétation de ces tests.

Le secteur de la **grande distribution** montre aussi quelques particularités. Le diplôme importe peu face à l'expérience acquise pour le recrutement de managers mais reste important pour le recrute-

⁸⁹ D'après notre entretien avec un cabinet de recrutement, « PAPI » serait le test de personnalité « historique » utilisé dans le secteur de la banque, assurance, finance. Le test SOSIE aurait été conçu par les EPCA pour offrir une alternative à ce test.

ment de cadres sur des postes d'expertise, réalisé généralement sur le marché externe. Les dispositions futures sont toujours investiguées mais plus ou moins outillées. Les établissements intégrés ont des procédures standardisées utilisant des tests de personnalité dont les résultats seront l'objet d'une négociation avec les candidats en entretien. Des mises en situation de travail simulées sont parfois organisées et le jugement s'appuie en général sur une confrontation de plusieurs points de vue de professionnels RH. Il n'en est pas de même dans les magasins indépendants pour lesquels les évaluations sont peu outillées, parfois un entretien seulement est réalisé et le responsable du recrutement décide seul sur la base du « potentiel », de la « motivation » détectée en entretien et d'autres éléments du parcours. Ce faible outillage conduit le recruteur à mettre en tension un certain nombre de critères faisant écho à sa propre expérience ou à ses propres choix, ce qui expose l'évaluation au risque d'homophilie.

Les recrutements de managers et de directeurs dans les **chaînes d'hôtellerie-restauration** sont également outillés et technicisés. Ils impliquent les « experts » du recrutement du siège pour des procédures de sélection misant sur un large appel au marché. D'une manière générale, les candidats aux fonctions de managers sont « triés » sur leur diplôme lorsqu'ils sont jeunes et de peu d'expérience. Et l'on retrouve ici les mêmes logiques de marché interne que celles évoquées pour la banque : dans la perspective d'une relation d'emploi durable, la personnalité constitue un repère jugé d'autant plus précieux qu'il donnerait des repères stables sur le candidat. C'est en effet ce que vendent les cabinets de recrutement à leurs clients : *« il y a quand même une forte stabilité des dispositions personnelles. (...) tout ce qui est aptitudes intellectuelles et personnalité, c'est relativement stable »* [INTERMED-4]. La personnalité des candidats aux fonctions de manager est ainsi examinée dans le but d'y détecter leurs qualités de leadership et leur mode de fonctionnement dans le cadre d'un travail d'équipe. On ne cherche pas à détecter, à ce stade, l'étoffe du cadre directeur d'exploitation mais plutôt des qualités d'intégration au sein d'un collectif de direction. Les tests utilisés à cette fin sont le PSV20 (cabinet Assessfirst) pour CHC, test qui mesure « vingt dimensions de la personnalité » et analyse les styles de management en prenant appui sur le modèle des Big Five (ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme), et le « D5D » proposé par les EPCA (Éditions du centre de psychologie appliquée) et utilisé chez CHB. Dans cette dernière chaîne de restauration, les recrutements externes de directeurs peuvent en outre mobiliser un autre test proposé par les EPCA, SOSIE, qui vise plus spécifiquement à pronostiquer leurs styles de management.

Ces évaluations analytiques de la personnalité des cadres n'empêchent pas la prise en compte de critères extra-professionnels dans les évaluations. L'âge constitue ainsi un critère de première importance. Dans la banque et dans les SSII, les cadres sont appréciés pour leur jeunesse et leur adaptabilité future ainsi que pour leurs faibles contraintes d'ordre familial dans la mesure où, bien souvent, la mobilité fait partie du contrat qui leur est proposé. Les recrutements externes de cadres seniors sont moins fréquents ou alors soumis aux mêmes exigences que celles adressées à des jeunes – ceci en particulier dans les SSII. De même, dans les chaînes de restauration économique, l'âge est associé à un certain nombre de contraintes familiales, jugées peu compatibles avec les exigences de mobilité d'un poste d'encadrement. C'est donc ce qui conduit assez explicitement, chez CHB par exemple, à l'élimination de candidats expérimentés pour les recrutements d'adjoints de direction. En revanche, dans cette chaîne, l'âge et l'expérience peuvent être valorisés pour les directions d'exploitation⁹⁰. Quant au secteur de la grande distribution, on y trouve des cadres plutôt jeunes (moins de 50 ans) et masculins, mais la priorité est donnée aux encadrants très disponibles (en particulier les directeurs de magasins). Notons enfin que cette sélectivité liée à l'âge renvoie également, dans la grande distribution comme dans l'HCR, au niveau des salaires proposés, qui élimine d'emblée les candidats dont l'expérience appelle des prétentions supérieures.

Si les évaluations pratiquées pour recruter l'encadrement présentent plutôt un caractère analytique, une exception doit être soulignée dans les **sociétés de conseil et de services en informatique**, où

⁹⁰ Ces profils sont également recherchés pour les franchises, qui constituent une formule privilégiée de développement des chaînes de restauration rapide ou économique.

elles tendent à être davantage synthétiques. En effet, le critère le plus structurant dans les évaluations est le diplôme ainsi que l'institution qui le garantit. Ces deux signaux sont primordiaux, autant pour estimer les capacités techniques que les capacités d'apprentissage et d'adaptabilité aux missions. Quant aux dispositions futures, elles sont prises en compte de manière très standardisée pour le modèle « global intégré » dans la mesure où l'évaluation s'appuie sur des grilles d'entretien très précises aboutissant à l'attribution d'une note, sans place à la négociation ni au renouvellement de l'épreuve et expliquant le risque de conformisme. Le jugement des recruteurs dans les SSII de type « entrepreneurial décentralisé » est peu formalisé et s'appuie davantage sur le *feeling*, oscillant alors entre le risque de discrimination et d'homophilie.

On retrouve des phénomènes de cooptation pour les recrutements de **cadres dans les banques d'affaires comme dans les SSII**. Cette cooptation permet de capter les candidatures de professionnels socialisés à la culture de l'entreprise par leurs relations personnelles et professionnelles, mais aussi de détecter, par croisement analytique d'informations, les candidats qui seront capables de s'emparer de nouvelles problématiques au cœur de leur activité. Le dynamisme et les capacités d'adaptation sont ainsi des « qualités jugées essentielles dans le cadre d'une activité de travail où se succèdent les missions pour des clients différents » (chapitre 4), que le réseau par lequel circule la candidature ne manque pas d'évaluer. D'une manière générale, sur les segments professionnels du marché du travail, les évaluations s'effectuent sur un mode informel, *via* des réseaux où se croisent les points de vue sur les candidats, le plus souvent en interaction avec eux, et au risque d'une certaine homophilie. L'enjeu peut être d'offrir des *challenges* à des cadres dont la réputation précède la candidature, comme dans les banques d'affaires où les réseaux professionnels jouent un rôle prépondérant au point que les recrutements peuvent échapper aux services RH. Ce sont, de fait, les banquiers qui se recrutent entre eux dans le cadre d'une véritable cooptation au cours de laquelle le « candidat » sollicité évalue les avantages qu'il pourra tirer de la mobilité qui s'offre à lui en fonction des informations que ses pairs – ou le chasseur de têtes qui l'aura sollicité – seront en mesure de lui donner.

Des risques de jugement déséquilibré surtout pour les employés (cadres sud)

Nos enquêtes montrent que, pour des emplois sans perspective d'évolution, les évaluations privilégient l'examen des compétences « actées » des candidats et s'appuient sur un jugement très synthétique de leurs dispositions futures. Pour les employés de l'HCR et de la grande distribution, les recrutements de proximité dominant et les candidatures spontanées constituent le principal canal activé. Le tri des candidatures et l'évaluation des candidats peuvent constituer deux phases simultanées.

Dans la grande distribution, ces candidatures sont triées en fonction de la manière avec laquelle elles ont été déposées : la remise en main propre à une heure matinale fait partie des signaux qui attestent la « motivation ». Les candidats sont ici évalués à partir de leur connaissance des codes de comportement en vigueur dans le milieu professionnel et de leur capacité à mettre en scène leur « motivation » d'une manière convaincante – comme le montre, toujours pour la grande distribution, l'exemple de ce candidat qui a en quelque sorte forcé les portes pour aller trouver le chef dans les réserves et lui apporter son CV en main propre, et qui a fini par être recruté. Cet exemple montre que la preuve de dispositions futures « adéquates » gagne à être apportée par le candidat lui-même, la qualité de la rencontre lors du recrutement constituant une sorte de scène primitive des interactions attendues par la suite en situation de travail. Ces prédicteurs peuvent *in fine* constituer de bons indicateurs de la conformité des qualités du candidat aux exigences du poste, mais le caractère synthétique du jugement porte grandement le risque de conformisme et ne permet pas le renouvellement de l'épreuve.

Cet enjeu pour le candidat d'apporter la preuve de sa socialisation au milieu se retrouve dans **l'hôtellerie-restauration**. L'apport du CV en main propre fait également partie des codes de la profession. Comme l'indique cette recrutée : « *Mais moi, je n'ai jamais envoyé une lettre à un patron. Je me suis toujours déplacée directement. Dans la restauration, même dans le site de*

l'hôtellerie-restauration, qu'est-ce qu'il y a d'écrit ? "Se déplacer sur place avec CV ou lettre de motivation". » Cette pratique constitue le premier stade où peuvent se produire les discriminations directes : « Par exemple, une fois, il y avait une fille qui s'est présentée, elle était mignonne, belle, un peu grande, et il a dit : "ah, celle là elle est mignonne". Juste à peine avant que la fille, elle rentre dans le restaurant, le chef de rang a dit : "ah oui, celle-là on la rappellera". Et c'est vrai qu'elle avait l'air dynamique. Après par contre, il y en a eu une, c'était une black qui était venue, là tout de suite, elle est rentrée, et il lui a dit : "ah non, mais on ne cherche personne". » [serveuse-CH-IND-HCR] Ce tri des candidats sur la base d'une hexis corporelle peut également être doublé de critères d'âge. L'objectif est alors de les former, comme chez les indépendants de la restauration. Outre que leur présentation devra être irréprochable, l'enjeu est qu'ils se plient à l'apprentissage qui leur sera proposé en situation de travail : « Ah, mais je les prends même niveau rien du tout ! Puisque je les forme sur place. J'ai embauché des jeunes, la seule chose que je leur demande au départ, c'est de se présenter correctement et de s'exprimer correctement et de parler ou l'allemand, ou l'anglais. C'est la seule exigence que j'ai. Donc, ça c'était pendant des années, et maintenant, comme je vois que ça ne marche pas, je demande minimum un an d'expérience. Mais ça marche pas beaucoup mieux non plus... » [IND- 3-HCR] Ce sont alors moins des compétences techniques qui sont recherchées que des caractéristiques sociales qui attestent l'adaptabilité des futurs salariés (Balazs et Faguer, 1979).

Au-delà de ces premiers tris et présélections de candidats sur des critères extra-professionnels, les évaluations pratiquées par les recruteurs lors des entretiens réalisés avec les candidats aux postes d'employés peuvent se montrer plus formalisées, mais elles peinent à être analytiques. Pourtant, les offres d'emploi d'employés peuvent se montrer très détaillées au niveau des exigences du poste à pourvoir (voir annexe ci-dessous). Mais le caractère détaillé des exigences tranche avec le caractère synthétique des évaluations réalisées. Ainsi, dans la grande Distribution et dans l'HCR, la construction du jugement concernant les qualités des employés s'effectue à l'aide de procédures relativement standards : examen du CV et entretien. L'expérience constitue le « critère royal » (Dubernet, 1996), qui atteste des dispositions futures des candidats par un simple jeu de mise en équivalence du passé avec le futur. Certes, les coups de fils aux anciens employeurs ne manquent pas, pour s'assurer de la véracité des déclarations des candidats. Mais, dans un contexte où les opérationnels ont pour enjeu de réduire le temps passé au recrutement – et le coût de l'opération –, l'expérience demeure le critère privilégié qui permet d'économiser l'examen plus approfondi des dispositions d'un candidat. Dès lors, les dispositions futures sont appréhendées, au cours de l'entretien, sur la base de différents types d'indices synthétiques.

Dans les chaînes de restauration économique, les recruteurs se montrent attentifs aux « qualités morales » (Dubernet, 1996) des candidats, dans la mesure où elles attestent leur fiabilité. Il importe qu'ils soient recommandés par quelqu'un « de confiance », car ils ne sauraient « profiter du système » d'avantages sociaux qu'elles proposent. De la même manière, les recruteurs voient dans la qualité de la « présentation » des candidats le signe d'un certain « sens de l'autre » et d'une disposition aux activités du commerce ou du service. Non seulement une mauvaise présentation est jugée rédhitoire au nom du client, mais plus généralement, l'hexis corporelle telle qu'elle est évaluée lors des entretiens constitue une source d'information majeure, d'où sont déduites la personnalité des candidats ainsi que leurs dispositions à s'adapter au poste. Cette propension des recruteurs à opérer des jugements synthétiques sur les dispositions futures se traduit par une majoration des critères associés aux caractéristiques extraprofessionnelles. Leur personnalité est « approximée » à partir de leur hexis corporelle (on pourrait également parler à ce sujet d'un jugement extrapolé à partir du « savoir-être ») et d'autres caractéristiques extra-professionnelles puisées dans le CV.

Toutefois, l'analyse du CV peut servir, au cours de l'entretien, à confirmer ou infirmer cet examen de surface. Le jugement emprunte alors les chemins d'une évaluation plus analytique. Il s'agit de rechercher les indices complémentaires d'une « motivation » qui ne soit pas que déclarative et d'une personnalité qui ne soit pas que de façade. Sont ainsi appréciées les activités sportives qui attestent un sens des règles et de la discipline (HCR), ou encore un sens du collectif (GD). Les re-

cruteurs font alors le pari que la pratique de certaines activités sportives ou culturelles procure des qualités transposables dans l'univers professionnel, certains d'entre eux extrapolant ainsi ce que leur expérience personnelle leur a appris – le « risque » d'homophilie n'est alors pas loin⁹¹.

Mais l'examen du parcours à l'aide du CV permet également de repérer d'éventuelles instabilités dans l'emploi, comme les périodes d'essai non renouvelées, le plus souvent interprétées comme le signe d'une « inadaptation » aux contraintes, ou encore les « trous dans le CV », attestant de périodes d'inactivité soulevant la suspicion sur la véritable motivation du candidat à retrouver un emploi. La crainte de recruter un « assisté », soupçonné de chercher à le redevenir, fonctionne comme un critère du même ordre que l'expérience : le futur tend à être extrapolé à partir d'un passé considéré comme indépassable et appelé à se reproduire à l'identique. Là où l'expérience donne du crédit, l'inactivité stigmatique durablement. Par ailleurs, certaines caractéristiques sociales peuvent représenter un signal positif pour l'employeur. Les candidats jugés en quête d'un salaire d'appoint, tels les étudiants ou les mères de famille, sont particulièrement prisés dans les chaînes de l'HCR, qui ont fortement recours au temps partiel et à des politiques d'emploi revendiquant de privilégier le « temps choisi ».

La mobilisation de ces caractéristiques extra-professionnelles pour anticiper les comportements futurs s'inscrit ainsi dans un mode d'appréciation synthétique, le plus souvent résumé à l'indicateur de la « poignée de main » ou du « premier regard ». Comme pour conjurer cette tentation du « coup de foudre », ou à tout le moins d'une précipitation du jugement conduisant à des erreurs de recrutement, les recruteurs essayent souvent de croiser leurs appréciations, ce qui est possible dans des structures où le management est quelque peu étoffé, c'est-à-dire dans les établissements appartenant à des chaînes. La formalisation de la construction du jugement vient alors du devoir d'explicitation que requiert la justification des critères de choix entre les responsables ayant reçu les candidats. Ainsi, là où un responsable privilégiera la beauté d'une candidate pour un poste d'employée polyvalente de restauration, un autre peut opposer la fragilité de sa constitution qui risque de l'empêcher de « tenir le coup ». Ces deux appréciations synthétiques issues d'opérations d'évaluation limitées à des entretiens font, de fait, l'objet d'une formalisation par la confrontation des points de vue qu'induit la procédure. L'obligation d'explicitation entre responsables recruteurs limite de fait le risque de discrimination, dans la mesure où un critère relevant de caractéristiques extra-professionnelles (« elle est jolie ») est contrebalancé par un autre critère relevant d'une aptitude à tenir le poste (« elle ne tiendra pas le coup »). Reste que ce type de jugement n'échappe pas au risque de conformisme : la confrontation de deux appréciations synthétiques fera que la plus probable – ou celle portée par l'acteur ayant le plus de poids – l'emportera. On notera, enfin, que dans les petites structures indépendantes de l'hôtellerie-restauration ou de la grande distribution, la relative solitude du responsable dans le recrutement le conduit, implicitement, à faire participer le collectif à la production du jugement – et à convertir les périodes d'essai en périodes d'observation et en épreuves de mise en situation réelle.

On ne s'étonnera donc pas de la faiblesse des épreuves permettant, pour les employés, d'explorer leurs dispositions futures au-delà des données irréversibles que sont leurs caractéristiques extra-professionnelles. De fait, les compétences des candidats dépourvus de ce critère royal qu'est l'expérience sont essentiellement mises en tension avec des indices extra-professionnels, ceci dans le cadre d'évaluations synthétiques qui limitent la négociation de ses compétences avec le candidat. Au regard du tableau de prédictors présenté plus haut, les dispositions futures demeurent ainsi faiblement explorées lors des recrutements d'employés. En dehors de mises en situation pour tester les aptitudes, la motivation et la personnalité sont examinées à la lumière de l'hexis corporelle, et complétées par l'exploration des activités extra-professionnelles ou des caractéristiques du parcours antérieur (degré de stabilité/instabilité, degré d'activité/assistance). Le futur est ainsi extrapolé à partir du passé ou du présent et ne fait pas l'objet d'une investigation spécifique. Il joue en quelque sorte le rôle d'une variable dépendante.

⁹¹ C'est pourquoi nous avons mentionné comme possibles des évaluations d'employés de chaîne d'HCR dans le cadran nord-ouest.

Des différences sectorielles sont cependant à noter. On observe des procédures plus formalisées et des jugements plus analytiques lors des recrutements d'employés pratiqués **dans la banque**. La mise en tension des compétences et des dispositions futures s'appuie généralement sur une série d'épreuves permettant la production du jugement sur une base analytique. Les candidats aux postes de chargés d'accueil dans la banque sont, après un tri sur CV, soumis à un certain nombre d'épreuves, le plus souvent à l'aide de tests mais pas toujours. Dans la banque G2BDD, ce sont les entretiens avec différents acteurs du recrutement qui dominent. Sur l'ensemble des épreuves auxquelles les candidats sont soumis, la majorité vise à évaluer leurs dispositions futures à partir des aptitudes (*via* un test verbal et numérique, un test d'aptitude, une mise en situation commerciale et mise en situation écrite et, enfin, un contrôle des aptitudes et une évaluation des capacités techniques à tenir le poste). Et deux entretiens, menés par le responsable des ressources humaines du groupe d'agences ainsi que par un opérationnel, visent à mieux cerner la personnalité et son adaptabilité au contexte local de travail. Autrement dit, sur l'ensemble des épreuves proposées aux candidats, la mise en tension des compétences attestées et des dispositions futures mobilise l'examen des aptitudes opérationnelles et de la personnalité. On notera toutefois que les dispositions futures sont davantage déduites des aptitudes, qui mobilisent le plus grand nombre d'épreuves, que de l'examen de la personnalité. Ce caractère plus analytique des recrutements des employés dans la banque se retrouve au niveau des recrutements d'assistantes de direction de la BFI : recrutées par intérim, elles peuvent être rappelées pour une embauche directe par la banque d'affaires. Le jugement est ici analytique dans la mesure où il s'appuie sur une mise en situation réelle (la période d'intérim) qui permet de diversifier l'analyse et les points de vue concernant les candidates. L'examen de leur personnalité sera ici d'autant plus important qu'elles devront travailler aux côtés de managers considérés comme des « stars » à la personnalité particulièrement forte qu'elles devront être en mesure d'affronter. L'intérim aura ici servi de période d'essai et l'entretien de recrutement constitue la principale épreuve d'évaluation de dispositions futures ayant déjà été actées par une mise à l'essai concluante. Les dispositions futures des employés sont ainsi largement déduites d'aptitudes opérationnelles que les banques s'emploient à vérifier dans le cadre d'épreuves plus nombreuses que celles qui s'intéressent à la personne du candidat.

Nous retrouvons ici le constat issu des résultats d'*Ofer* évoqué au début de ce chapitre. L'intérêt porté à la personnalité est moindre pour les employés que pour les cadres, et ceci d'autant plus que le recrutement ne s'inscrit pas dans le même horizon de relation d'emploi. On peut analyser la MRS dans cette perspective puisqu'elle met en balance les « habiletés » avec la « motivation » en vue d'une adéquation du candidat au poste davantage que dans une logique de parcours. Une telle approche contraste quelque peu avec l'intérêt porté à la personne des cadres, à l'aide de tests de personnalité mobilisés dans une optique de négociation des compétences et visant à inscrire le recrutement dans une relation d'emploi dont l'horizon ne se limite pas au seul poste à pourvoir. Les recruteurs justifient précisément le recours à ces tests par leur volonté d'explorer des comportements et traits de personnalité « génériques » compatibles avec une perspective de parcours au-delà de l'emploi.

Cette analyse des pratiques d'évaluation montre donc qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise « façon d'évaluer » mais plutôt des enjeux différenciés selon les systèmes d'emploi. Elle souligne cependant que seul un jugement analytique crée les conditions d'un équilibre susceptible d'empêcher la prééminence d'un critère extraprofessionnel irréversible. Le jugement analytique est la condition nécessaire d'un jugement équilibré en ce qu'il permet une diversification des critères et une négociation des compétences avec le candidat – ce qui n'est pas le cas avec un jugement synthétique qui se prête aux pratiques conformistes ou discriminatoires. Mais le caractère analytique du jugement n'est pas non plus suffisant, car il présente potentiellement des risques de déséquilibre : selon qu'il est plus ou moins formalisé, il expose à des formes d'élitisme (cumul d'exigences) ou d'homophilie (combinaison de critères spécifiques). Nous pouvons donc en déduire qu'au final, la mise en tension de critères différenciés et « explicables » constitue le meilleur rempart contre la discrimination.

ANNEXE 3 : UNE FICHE DE POSTE D'EMPLOYÉ DE RESTAURANT DE LA CHAÎNE CHB

<p>Profil de poste</p> <p>Employé de restaurant (CHB)</p>

Les Missions

⇒ **Sa mission principale est de régaler les clients, petits et grands, de leur faire plaisir grâce à un accueil et un service de qualité.**

- Employé de restaurant : secteur fabrication

Il prépare et dresse des mets simples froids (hors-d'œuvre, salades, desserts simples...) ou chauds (plats cuisinés) par assemblage des différents éléments nécessaires, en se conformant à des procédures de fabrication.

Il procède au ravitaillement (plats ou produits) en salle ou en cuisine et assure un service-conseil auprès de la clientèle.

- Employé de restaurant : secteur accueil / caisse

Il assure le service des plats froids et chauds et procède au ravitaillement (plats ou produits) en salle ou en cuisine. Il tient la caisse et assure un service-conseil auprès de la clientèle.

Il débarrasse, nettoie, range la salle et participe au lavage de la vaisselle.

Conditions d'exercice

Les relations dans le poste de travail : une dimension essentielle

* Un contact permanent avec les clients quel que soit le poste

- Ouverture au public en moyenne de 8h30 à 22h00
- Des périodes plus actives « coup de feu » durant les heures de prise de repas – ex 700 clients entre 12H00 / 14H00
- Disponibilité des employés / polyvalence selon les attentes des clients
- Les employés peuvent être confrontés à des clients agressifs, mécontents !

⇒ *Une bonne présentation, le sourire et la politesse sont des critères clés*

* Un emploi nécessitant un travail collectif :

- Dépannage / entraide entre collègues
- Grande interaction entre les différents postes

⇒ *L'esprit d'équipe et la ponctualité sont des facteurs de réussite*

L'environnement physique du poste

- L'employé peut travailler en zone froide (chambre réfrigérée) ou à proximité de sources de chaleur (grillade...)
- Il peut être soumis à un certain niveau sonore (laverie)

- Tenues obligatoires et différentes selon les métiers (ex. port d'une charlotte pour la fabrication)
- Les consignes écrites sont très présentes (fiches recettes – feuilles de fabrication – consignes de sécurité et d'hygiène)
- Utilisation de différents types de matériels : Fours, bain marie, grillade, rôtisserie, chariots, outils et produits de nettoyage

⇒ *Rigueur et conscience sont des qualités nécessaires pour respecter les exigences de nos métiers et de l'enseigne en termes d'hygiène, de sécurité.*

Gestes et Postures

- La position de travail dominante est la station debout quel que soit le poste occupé
- Des déplacements et des manutentions légères

Qualités requises

- ⇒ Aimer accueillir les gens, leur faire plaisir, les régaler.
- ⇒ Grand sens du commerce = avoir l'envie de servir et la passion de vendre
- ⇒ Sourire / goût du contact
- ⇒ Dynamisme
- ⇒ Esprit d'équipe
- ⇒ Rigueur
- ⇒ Adaptabilité
- ⇒ Autonomie et esprit d'initiative

Formation/expérience nécessaire

Ce poste est accessible sans condition particulière de formation préalable ou d'expérience. Pour information, le CAP APR « Agent Polyvalent de Restauration » est la formation qui se rapproche le plus de nos métiers.

Conditions

Poste à pourvoir en CDI, temps partiel

Salaire fixe + nombreux avantages propres à notre enseigne (repas, participation, primes, actionnariat...)

Statut : Employé

Formation et qualification

Une formation théorique et pratique sera assurée par l'entreprise conduisant à l'obtention d'un Certificat de qualification professionnelle de l'industrie hôtelière.

Perspectives/évolution de carrière

Des possibilités d'évolution (moniteur / animateur de service / adjoint de direction...). 35 % de nos adjoints sont issus de la promotion interne.

Chapitre 8

DISCRIMINATION, EXCLUSION ET DIVERSITÉ : QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES MONOGRAPHIES

Michèle Forté, collab. Ariel Sevilla

La question de la sélectivité opérée par les employeurs dans leurs pratiques de recrutement, et ses effets en matière de discrimination a constitué le fil rouge de l'ensemble des entretiens effectués pour construire nos monographies.

Le premier objectif de notre recherche était en effet de chercher à repérer quels étaient les outils et les justifications, conscients et inconscients de la sélectivité, qui pouvaient engendrer des pratiques discriminatoires lors du recrutement, c'est-à-dire écarter d'une procédure de recrutement sur la base d'un motif prohibé par la loi.

Chercher à identifier les discriminations dans le processus de recrutement n'est cependant pas chose aisée tant le recrutement est par nature sélectif. Recruter, c'est choisir, et donc exclure. De fait, la frontière est parfois poreuse entre une sélectivité discriminatoire quand elle s'appuie sur des critères illégitimes au regard du droit du travail, et une sélectivité non discriminatoire, mais problématique, quand elle engendre, directement ou indirectement, des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail. Pour autant, il existe bien des « preuves » de l'utilisation de critères de recrutement discriminatoires, notamment à travers les résultats de l'enquête *Ofer*. Mais cette dernière semble sous-estimer les discriminations fondées sur certains critères, notamment le critère de l'origine. Ce phénomène tient, comme nous l'avons précisé dans l'introduction générale, aux limites d'une enquête déclarative, et à un questionnement direct sur l'usage de critères prohibés. De notre côté, dans les investigations sectorielles, nous avons cherché à contourner cette difficulté en abordant cette question de manière indirecte, en laissant les acteurs évoquer des situations où il était question de discrimination.

Si la diversité n'était pas centrale dans notre projet de recherche, cette thématique a été intégrée dans notre questionnement dès la toute première phase de notre travail, celle de la construction du guide d'entretien. S'intéresser à la diversité, c'était s'intéresser selon une première hypothèse au « négatif » de la discrimination. Et repérer les actions menées en faveur de la diversité apparaissait comme un moyen de mettre en évidence des politiques de lutte contre les discriminations.

Les entretiens que nous avons menés dans les quatre secteurs retenus (banque-assurance, services informatiques, hôtellerie-restauration et grande distribution nous ont conduits à réexaminer cette première hypothèse, et à distinguer politique de lutte contre les discriminations et promotion de la diversité. Les monographies que nous avons réalisées nous permettent en effet de dire que la diversité n'est pas forcément l'envers de la discrimination et que le défaut de diversité n'est pas nécessairement le résultat de discriminations directes ou indirectes (Sabbagh, 2009). Elles révèlent également qu'un engagement fort dans la promotion de la diversité rend parfois compte d'un « gouvernement » par les valeurs⁹², d'une décision de lutter contre les discriminations. Mais elles montrent aussi que ces actions peuvent résulter d'un gouvernement technocratique, la diversité se présentant alors comme un ensemble de mesures permettant de faire face à des difficultés de recrutement et ou à des tensions à venir sur le marché du travail. Enfin, les monographies mettent en évidence des politiques de diversité dont la traduction est limitée à l'affichage et à la communication.

⁹² Cf. dans ce rapport la partie développée dans la monographie HCR sur la formation et le gouvernement de la diversité.

Les entretiens menés dans les quatre secteurs nous ont donné à voir des pratiques de recrutement extrêmement diversifiées, plus ou moins complexes selon le type de gouvernance et le niveau de qualification. Les monographies nous ont permis de repérer dans l'ensemble des secteurs des sélectivités fondées sur des critères prohibés, des phénomènes d'exclusion, mais aussi des politiques visant à diversifier le recrutement et, par extension, le collectif de travail.

Nos monographies indiquent aussi que la sélectivité peut produire de la discrimination à toutes les étapes du processus de recrutement. La discrimination peut ainsi prendre forme aux quatre étapes du processus de recrutement que nous avons identifiées dans le guide d'entretien : l'expression du besoin en recrutement en interne, le *sourcing*, la sélection et la finalisation. Les analyses transversales développées dans les trois chapitres précédents, qui visent à mettre en évidence la manière dont est « façonnée » la sélectivité des recrutements, ont déjà largement investi cette question, et nous n'y reviendrons pas dans ce chapitre.

Concernant la question de la discrimination, l'entrée par l'entreprise révèle des convergences sectorielles, mais aussi une grande variété de situations. Les types de discriminations/exclusions que nous avons pu repérer sont communs aux quatre secteurs. Les justifications apportées par les recruteurs quant aux formes problématiques de sélectivité qu'ils pratiquent (celles qui entrent dans le champ de la discrimination et de l'exclusion) se retrouvent dans les discours de nos différents interlocuteurs. À l'opposé, l'analyse de la question de la diversité révèle des différences inter- et intra-sectorielles, et des pratiques de diversité que nous définissons comme étant « active » ou « passive ».

Enfin, l'ensemble des informations recueillies met en évidence une tension autour de l'articulation entre le respect de la législation anti-discrimination et la promotion de la diversité.

Méthodologie : quelle démarche pour appréhender la discrimination et la diversité dans nos enquêtes ?

Notre démarche pour appréhender la discrimination et la diversité a été similaire dans les quatre secteurs. Nous avons adopté deux postures en fonction des interlocuteurs auxquels nous nous adressions.auprès des acteurs institutionnels, nous avons choisi d'aborder de manière directe les questions relatives à la discrimination et à la diversité. Ces acteurs sont porteurs d'une parole distanciée au sujet. De plus, ils se trouvent souvent investis d'une fonction qui soit les amène à attirer l'attention sur une situation de discrimination (par exemple, les acteurs syndicaux, les associations professionnelles, etc.), soit les place dans une position de contrôle du phénomène (notamment, Pôle emploi). Ces acteurs étaient ainsi en mesure de rendre explicites les situations de discrimination et de nous faire part de leur position.

Les acteurs de terrain ne bénéficient pas toujours de cette distance. Ils participent aux processus de recrutement où ce qu'ils font est susceptible de produire de la discrimination, de contribuer ou non à telle ou telle stratégie de diversité de l'entreprise. Cela nous a convaincus d'aborder les questions visant la discrimination de manière indirecte. Nous n'avons pas demandé aux acteurs quel était leur point de vue sur la question mais nous avons laissé les acteurs évoquer des situations où il était question de discrimination et / ou de diversité.

1. DISCRIMINATION/EXCLUSION DANS LE RECRUTEMENT

Comme il est mentionné dans l'introduction générale, nous avons abordé tout au long de cette recherche la discrimination comme un risque de la sélectivité. Pour autant, l'identification des types de discrimination que nous avons repérés s'appuiera sur la définition juridique des critères discriminatoires qui distingue la discrimination directe et la discrimination indirecte. Cette catégorisation présente en effet l'intérêt de saisir à la fois les discriminations « pures », fondées sur des critères prohibés, mais aussi des formes de discrimination qui peuvent se révéler inconscientes, au sens où

elles ne relèvent pas forcément d'un acte volontaire ou d'une intention. Par extension, cette grille de lecture permet de saisir le « système » discriminatoire ou plus précisément les « discriminations systémiques » (Dessen Torres, 2011), c'est-à-dire l'ensemble des discriminations produites par un individu porteur des préjugés et des représentations de la société dans laquelle il vit.

Les types de discriminations/exclusions

Les entreprises enquêtées ont laissé voir une image diversifiée de la discrimination. De fait, nos monographies permettent de déceler des comportements fondés sur des critères illégaux, qui engendrent donc des discriminations directes, et des discriminations indirectes fondées sur des pratiques apparemment neutres mais qui sont susceptibles d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres. Les entretiens menés font également ressortir des pratiques de recrutement fondées sur des critères qui ne sont pas prohibés par la loi, mais qui, mobilisées de manière systématique, engendrent des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail.

Concernant la sélectivité qui s'appuie sur des critères illégaux, nous avons rencontré, pour l'essentiel, des discriminations selon le sexe, l'âge, l'origine et l'apparence physique. Mais nous avons également pu repérer des sélectivités fondées sur le handicap ou l'orientation sexuelle⁹³.

La discrimination selon le genre fonctionne dans tous les secteurs, à des degrés divers, et concerne aussi bien les emplois d'exécution que les emplois à responsabilité, même si elle apparaît beaucoup plus marquée pour ces derniers.

Dans la grande distribution et l'hôtellerie-restauration, encore très marquée par la division sexuée du travail, les emplois d'exécution sont souvent pourvus en fonction de représentations et de stéréotypes. Des « qualités » sont attribuées aux femmes, d'autres aux hommes. Pour pourvoir un poste de vendeur par exemple, la sélectivité repose souvent sur les affinités supposées du candidat avec les produits « masculins » ou « féminins ». C'est ainsi que subsistent des bastions féminins, le métier d'hôtes par exemple, massivement décliné au féminin, ou celui de serveurs. On trouve aussi des bastions masculins, comme les emplois de cuisiniers ou d'aides-cuisiniers. Un constat analogue vaut pour les SSII où les femmes sont « naturellement » affectées à des postes de gestion. On retrouve cette même division sexuée du travail dans le secteur bancaire où les emplois de chargé d'accueil et de services à la clientèle sont majoritairement occupés par les femmes, alors que ceux de la finance comprennent pour l'essentiel des hommes.

Le genre est également un opérateur de segmentation verticale, et la discrimination selon le sexe est particulièrement forte aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Les femmes majoritaires dans la population bancaire, dans l'hôtellerie-restauration et dans la grande distribution sont minoritaires dans l'encadrement. Ce constat se vérifie aussi dans les SSII mais sous une forme spécifique : secteur majoritairement masculin, où pratiquement tous les salariés ont le titre de cadre, les femmes bien que cadres sont rares dans les postes à responsabilité. Ce résultat est conforme aux conclusions des travaux relatifs à la division sexuée du travail et à la mixité professionnelle (Forté et Rebeuh, 2011 ; Fortino, 2000 ; Kergoat, 1998) ainsi qu'à celles des recherches menées sur le « plafond de verre » (Laufer, 2004).

Les discriminations selon l'âge. L'âge apparaît dans nos monographies comme un critère au moins aussi discriminant que le sexe. Toutefois, nos interlocuteurs ont, dans l'ensemble, affiché dans leurs discours une relative indifférence à l'âge en matière de recrutement et exprimé, pour certains, une volonté de diversité en la matière. Mais des préférences s'expriment de manière plus ou moins mar-

⁹³ Des discriminations fondées sur le handicap n'ont pas été évoquées par nos interlocuteurs ; au contraire, les exemples de partenariats avec des acteurs publics pour recruter et former des handicapés constituent le cas de politique de diversité le plus cité. Notons également que, dans deux multinationales d'origine américaine, la question de l'orientation sexuelle a été évoquée dans le cadre de l'égalité professionnelle tout au long de la carrière.

quée selon les entreprises ou les métiers et elles se traduisent par des recrutements ciblés sur les jeunes.

Il existe cependant un rapport ambivalent vis-à-vis de la jeunesse, entre une vision très positive, présente dans le secteur des SSII, et une certaine prévention, notamment chez les indépendants de l'hôtellerie-restauration.

La sélectivité selon l'âge concerne surtout les seniors. Dans les différents secteurs, les stéréotypes liés à cette tranche d'âge fonctionnent pleinement pour les emplois d'exécution, alors que la situation est plus contrastée pour les emplois de cadres. De fait, l'âge joue un rôle de filtre dans cette catégorie. Ils sont recrutés jeunes dans les SSII, la grande distribution et l'hôtellerie-restauration et les candidatures de seniors sont a priori jugées hors normes. Ils peuvent être un peu plus âgés dans le secteur des banques sans pour autant faire partie des seniors.

Les discriminations selon l'origine des personnes s'organisent autour de la division du travail, la relation fournisseur/client et la place dans l'entreprise.

La sélectivité selon l'origine semble moins prononcée que celle sur le genre et l'âge, mais il est difficile de tirer des conclusions générales au regard des informations recueillies dans nos monographies. La mise à l'écart, le rejet de candidats étrangers ou issus de minorité existent, et nous avons pu déceler des formes de discrimination raciale⁹⁴ au cours de nos entretiens.

Dans la grande distribution, l'hôtellerie-restauration et les SSII, certains de nos interlocuteurs activaient des stéréotypes discriminatoires, même s'ils déclaraient ensuite ne pas en tenir compte. Cette posture exprime une sensibilité par rapport à la discrimination selon l'origine, mais aussi une vigilance vis-à-vis des risques de discriminer qui résulte de l'intégration par les recruteurs interviewés du risque juridique de la discrimination.

Par ailleurs, le refus d'embaucher certaines catégories de population, qui a rarement été exprimé de façon aussi directe, est souvent attribué aux préférences des clients ou des consommateurs. Enfin, le modèle économique sur lequel reposent les entreprises de la grande distribution et de la restauration de chaîne économique, les besoins récurrents de recrutement liés à un *turnover* important et les impératifs de proximité et de ponctualité induisent des pratiques de recrutement fondées sur un principe de réalité qui tend à contenir les discriminations à l'embauche.

Pour autant, l'invisibilité relative de cette forme de discrimination lors du recrutement ne doit pas occulter sa visibilité dans les usages de la main-d'œuvre. De fait, une affectation différentielle dans les emplois, selon l'origine ou la couleur de la peau, reste un risque. Elle peut se traduire par une concentration de la main-d'œuvre « différente » dans des emplois de *back office*, qui vise à tenir ces salariés à distance du client, à les rendre invisibles au client. En contrepoint, dans les salles de marché de la banque et les *help desks* des SSII, l'élite multiculturelle qui s'y développe ne se sent pas discriminée.

Des discriminations selon l'apparence physique. La présentation, l'apparence, le soin constituent autant de critères qui participent au jugement des recruteurs et peuvent engendrer de fait des pratiques discriminatoires. Elles sont particulièrement visibles dans les emplois liés au service dans l'hôtellerie-restauration, mais aussi dans les emplois de contact avec la clientèle dans la grande distribution, le secteur bancaire, voire les SSII.

Les mêmes mots, les mêmes attentes reviennent dans la bouche de tous nos interlocuteurs. Les candidats se doivent d'avoir une présentation qui correspond à leurs attentes et aux goûts présumés des clients. Qui dit contact, dit avoir un minimum de tenue vestimentaire et correspondre par son physique et son comportement aux représentations véhiculées par la société. Le langage, la façon de

⁹⁴ Constitue une discrimination raciale au sens juridique du terme, toute situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur le fondement de son origine, ou de son appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race.

parler, l'accent ou le type d'accent sont autant d'éléments qui comptent plus que tout, notamment dans l'hôtellerie-restauration.

La sélectivité peut aussi s'appuyer sur des critères qui ne sont pas prohibés par la loi, mais qui sont susceptibles d'engendrer des **formes d'exclusion durables**. On peut à cet égard relever le stigmate subi par le public de Pôle emploi, ou, dans un registre différent, la mise à l'écart des diplômés de l'université dans les banques d'affaires.

Les motivations des discriminations

Pour synthétiser les justifications apportées par les recruteurs quant aux formes problématiques de sélectivité qu'ils pratiquent, on peut faire référence aux trois catégories de motivation que l'on retrouve le plus fréquemment dans la littérature concernant la discrimination et l'emploi (Garner-Moyer, 2003).

Des motivations fondées sur des préférences, un « goût » pour la discrimination. Elles reposent pour l'essentiel sur des stéréotypes, des représentations ou des préjugés sur les caractéristiques liées à un genre, un âge, une origine, une apparence physique....

Prenons un exemple. Si la quasi-totalité des responsables d'entreprise ne disent pas ouvertement qu'ils font une différence entre les capacités « féminines » et « masculines », précisant que ce qui les intéresse, c'est avant tout les compétences de l'individu, cette « indifférenciation » ne se répercute pas entièrement sur la gestion des recrutements. Les différences de capacités et de compétences sont mises en exergue. Des « qualités naturelles » sont attribuées aux femmes (sourire, amabilité, sens du relationnel), d'autres aux hommes (force, capacités techniques, autorité). On « laisse faire », auquel cas et d'une manière spontanée les femmes se trouvent maintenues à distance des postes masculins et exclues des postes à responsabilité.

Des motivations fondées sur des croyances. La discrimination peut aussi être fondée sur des « croyances ». Dans ce cas, la sélectivité repose sur l'anticipation de risques, ou ce qu'on croit être des risques, sans l'avoir toujours vérifié (Dessen Torres, 2011).

Ces croyances ont trait aux attentes supposées des clients, le « goût des consommateurs ». Mais elles s'enracinent également dans les attentes présumées du collectif de travail, le « goût » des employés. Dans cette optique, le goût pour la discrimination vient des salariés, mais continue d'être exprimé par l'employeur (Garner-Moyer, 2003).

Des motivations fondées sur de la discrimination indirecte. Cette situation renvoie à des pratiques apparemment neutres mais qui sont susceptibles d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes.

Le recours au réseau constitue classiquement une source potentielle d'exclusion (Ioannides et Datcher Loury, 2004 ; Marchal et Rieucan, 2010). Mais il peut également être à l'origine de ségrégation sexuelle ou ethnique. Il tend en effet à favoriser la sélection de personnes semblables à celles qui les recommandent dans le cas des « liens forts », ou qui sont repérables et déjà repérées dans celui des liens « faibles ».

Ce phénomène d'homophilie est présent par exemple dans les banques, où le profil même des recruteurs, et le poids de leurs réseaux professionnels ont longtemps engendré l'exclusion de certaines catégories (seniors, femmes dans les postes de managers, handicapés, jeunes des « zones sensibles », chômeurs), tendance que la politique de diversité tend, comme nous le verrons plus loin, à contrecarrer. Un constat analogue vaut pour les SSII où le réseau des anciens des écoles d'ingénieurs et des petites écoles de commerce est particulièrement actif.

Dans la grande distribution comme dans l'hôtellerie-restauration, les réseaux de proximité constituent un *sourcing* important et apportent des candidatures jugées fiables. Mais ils risquent de con-

duire à la marginalisation des personnes qui ne peuvent s'en revendiquer, par exemple les seniors ou les étrangers, ou présumés tels, pour des emplois de *front office*.

Cette catégorisation présente le grand intérêt de décrire le « système » discriminatoire que nous avons évoqué en introduction, et donc de mettre en évidence la multiplicité des sources potentielles de discrimination. Elle permet d'aller au-delà des approches juridiques et économiques classiques en intégrant dans l'analyse le risque sociétal. De fait, elle met en exergue la complexité d'un processus, qui peut être conscient ou inconscient, individuel ou collectif.

Les politiques de lutte contre les discriminations

D'un secteur à l'autre, les politiques mises en place pour lutter contre les discriminations apparaissent comparables et mobilisent le même type de pratiques et d'outils. Elles résultent, pour l'essentiel, d'une volonté affichée de faire respecter la loi. Mais elles peuvent aussi être liées à des considérations plus gestionnaires induites notamment par des tensions sur le marché du travail.

Parmi les outils utilisés pour lutter contre les discriminations, trois d'entre eux paraissent les plus présents dans les entreprises de notre échantillon.

Il s'agit en premier lieu des « kits anti-discrimination » qui sont mis à disposition des managers et de toutes les personnes impliquées dans le recrutement. Leur vocation est d'abord de faire connaître et comprendre le contexte juridique et social et les risques juridiques liés à la discrimination, et de clarifier les questions à ne pas aborder. Mais elle est aussi de permettre de repérer les risques discriminatoires fondés sur les stéréotypes et les croyances.

L'objectivisation des processus de recrutement constitue un deuxième aspect de la prévention de la discrimination lors du recrutement. Il s'agit ici de la mise en place de référentiels de compétences, de fiches de postes, de procédures de recrutement écrites, de grilles de cotation à compléter après le recrutement, voire de chartes de déontologie.

« Recruter ou promouvoir autrement », selon la formulation que l'on retrouve dans les Chartes de la diversité, constitue une troisième manière de prévenir les discriminations. L'utilisation du CV anonyme ou le recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS) constituent les outils les plus fréquemment utilisés par les entreprises. L'idée est ici d'ouvrir le recrutement à des profils différents pour éviter l'homophilie et le risque discriminatoire.

Ces pratiques et ces outils sont à l'œuvre aussi bien dans les banques universelles, que dans les chaînes de la grande distribution, de l'hôtellerie-restauration ainsi que dans les sociétés de services en ingénierie informatique. Ces segments de secteur ont en commun de comprendre des entreprises qui ont, pour la plupart, signé une charte de la diversité. Ils se caractérisent également par une forte centralisation de la fonction RH. Comme il est souligné dans le chapitre 5 consacré à la gouvernance, cette centralisation ne garantit pas une absence de discrimination. Mais les outils utilisés dans ce type de gouvernance tendent à limiter les dérives et à se prémunir contre le risque discriminatoire.

La discrimination entre homogénéité et diversité

Cet état des lieux des situations de discrimination fait apparaître à la fois une certaine homogénéité inter-sectorielle et une grande diversité de configurations.

En premier lieu, il convient de souligner qu'il ne nous a pas été possible d'identifier des spécificités sectorielles en matière de discrimination à l'embauche. La sélectivité est fondée sur les mêmes critères de genre, d'âge ou d'origine. De fait, il n'apparaît pas possible d'attribuer un critère spécifique par secteur ou de relever des oppositions entre secteurs.

En second lieu, les propos recueillis en entretien nous ont permis d'identifier des formes de sélectivité différente selon, par exemple, le niveau de qualification et l'état de tension sur le marché du travail. Plus le niveau de qualification augmente, plus la sélectivité fondée sur le genre se durcit, quel que soit le secteur considéré⁹⁵. Plus les tensions sur le marché du travail s'accroissent, plus le risque de la sélectivité diminue. De fait, dans cette situation, les recruteurs modifient les critères sur lesquels ils s'appuient, revoient leurs exigences et révisent leur jugement sur les candidats.

Pour conclure, il convient de souligner la portée de la législation anti-discriminations. Quels que soient le secteur considéré et la taille de l'entreprise, le risque juridique de la discrimination semble avoir été intégré par la plupart de nos interlocuteurs. La prudence est de mise, le discours parfois convenu, et les justifications nombreuses. Toutefois, cette distance ne résiste pas toujours, et des pratiques discriminatoires émergent lorsque sont évoquées des situations précises, ce qui justifie *a posteriori* l'intérêt de notre méthode d'investigation.

À l'opposé, la question de la diversité a été volontiers évoquée par nos interlocuteurs, ce qui nous a permis de disposer d'un matériau offrant la possibilité d'identifier différentes attitudes par rapport à la diversité.

2. MOBILISATION DE DEUX APPROCHES DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES. DIVERSITÉ « ACTIVE » ET « PASSIVE »

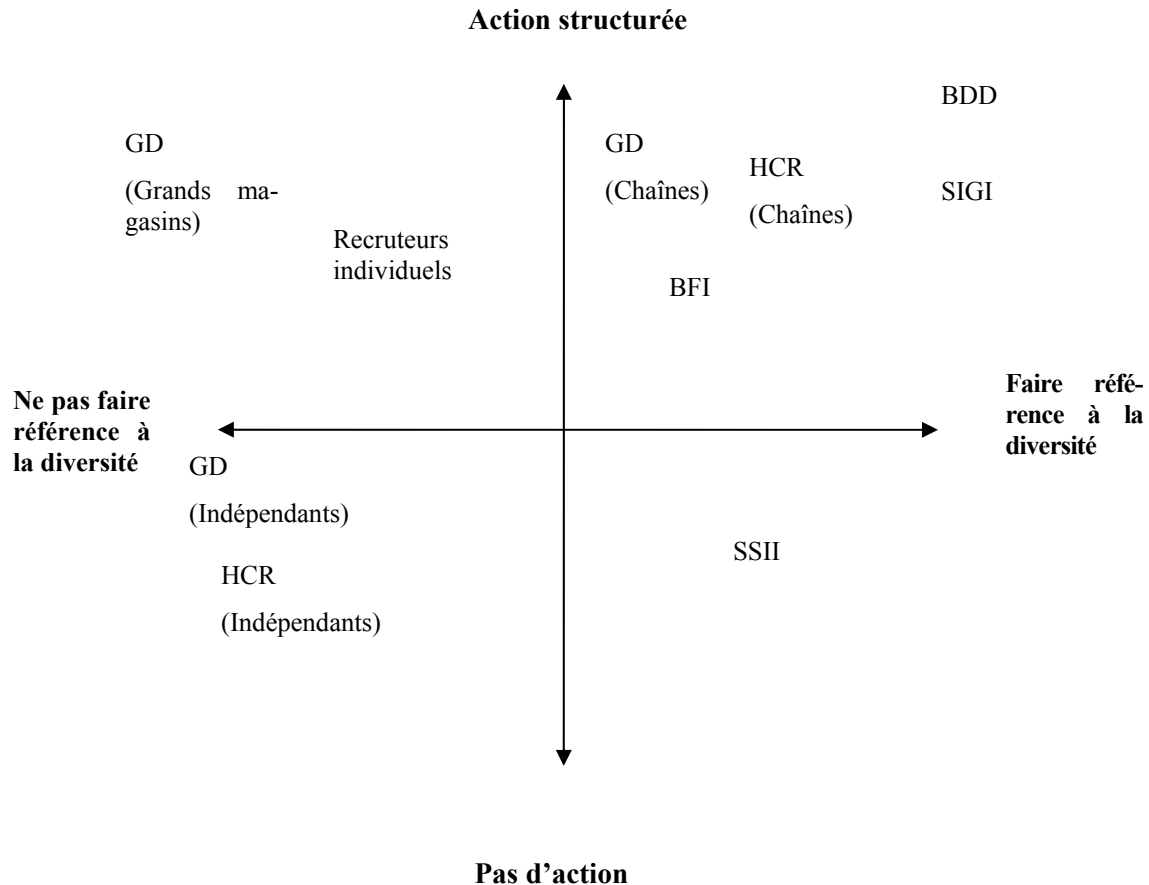
La « diversité » est un concept flou, une notion aux multiples entrées, qui renvoie potentiellement à toutes les différences qui peuvent caractériser un individu (sexe, âge, handicap, religion, origine, opinion politique, état de santé, etc.). De fait, cette notion n'a pas de définition propre, ce n'est pas un concept juridique. Dès lors, une politique de diversité en matière de recrutement peut aussi bien désigner une action visant à établir l'égalité professionnelle, une politique d'action positive sur le handicap ou des actions visant à engager des jeunes d'« origine » différente, euphémisme que l'on utilise pour désigner les jeunes issus de l'immigration (Viprey, 2002).

Un certain nombre d'entreprises nous ont fait part de leur mobilisation en faveur de la diversité. Toutes emploient cette catégorie officielle (diversité) pour définir ce qu'elles font. Cependant, l'enquête montre que le partage du terme officiel ne veut pas dire que les entreprises visent partout les mêmes catégories de main-d'œuvre et qu'elles entreprennent des actions homogènes à ce sujet. Bien au contraire, sociologiquement, il n'y a pas de définition générale de ce qu'est la diversité. Les entreprises définissent la diversité en fonction de leur activité et des problématiques de recrutement relatives au secteur dans lequel elles opèrent.

De manière empirique, l'enquête nous a montré que les entreprises adoptaient quatre postures devant la diversité. Certaines entreprises ne font aucune référence à ce champ et n'entretiennent aucune activité à ce sujet. À l'opposé de ce premier groupe, d'autres entreprises ont structuré une politique relative à la diversité et destinent des moyens à leur mise en œuvre. Entre ces cas de figure « polaires », l'enquête en fait ressortir deux autres. D'une part, celui des entreprises qui se sont données une politique dont la traduction est limitée à l'affichage et à la communication de ce qu'elles entendent par « diversité » : elles ne font preuve d'aucune autre activité concernant la diversité. D'autre part, certaines entreprises n'ont pas élaboré de politique de diversité, mais cela ne veut pas dire qu'elles n'ont pas développé une activité relative à la diversité à titre non officiel, individuelle ou limitée à un collectif de travail local.

Chaque résultat, c'est-à-dire la posture devant la diversité, peut être représentée dans un schéma à deux axes. Le premier axe reprend l'opposition entre « faire référence à la diversité » et « ne pas faire référence à la diversité » ; le second axe distingue une « action structurée » et « pas d'action ».

⁹⁵ Voir *supra* sur ce point les références aux travaux sur la division sexuée du travail, la mixité professionnelle et le plafond de verre.

Schéma 3. Deux approches de la diversité

Légende : BDD = banques de détail ; BFI = banques de financement et d'investissement ; GD = grande distribution, HCR = hôtels, cafés et restaurants, SIGI = sociétés d'informatique de type « global intégré », SSII = sociétés de services en ingénierie informatique (modèle « entrepreneurial décentralisé »).

Ces cas montrent des organisations qui pratiquent une diversité que nous définissons comme étant « active » ou « passive ». Nous distinguerons ainsi dans notre propos des politiques de diversité « actives », qui relèvent d'une démarche construite et opérationnelle, et des politiques dites « passives », soit se limitant à l'affichage, soit reposant sur des activités développées de manière tacite.

La diversité active

Les entreprises actives dans le domaine de la diversité sont celles qui s'occupent de produire une politique structurant leurs actions. Elles se retrouvent dans le **cadran nord-est** du schéma. Les entreprises de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration représentées par les grandes chaînes, les banques de détail et les sociétés d'informatique relevant du modèle « global intégré ») développent ces politiques de diversité actives. En effet, elles donnent une diffusion spécifique à la question de la diversité qui la différencie d'autres stratégies au sein de la politique de gestion des ressources humaines. Structurer une politique de « diversité » active a amené les entreprises à se doter de services spécifiques dans lesquels le travail des salariés consiste à élaborer ces politiques au sein de l'entreprise et à tisser des liens avec des institutions publiques, notamment éducatives. Les stratégies de diversité font aussi l'objet d'une standardisation des procédures et d'une communication interne et externe à l'entreprise. Elles nous intéressent ici avant tout parce que, comme nous l'avons montré dans les monographies sectorielles, ces entreprises inscrivent ces activités dans la GRH et leur accordent un rôle au moment de recruter.

En ce sens, les enjeux d'une politique et d'une pratique en matière de diversité sur le plan économique s'associent à l'organisation de filières de recrutement permettant d'accéder à des réserves de main-d'œuvre qui ne sont pas encore exploitées de manière stable. Diversifier les profils d'embauche apparaît comme une solution à des marchés du travail en tension (*i.e.* l'appel à un personnel moins diplômé, plus âgé et/en provenance de zones géographiques en difficulté sociale). Diversifier les profils d'embauche est un travail de mise en marché d'une population qui y échappait jusqu'alors.

Ces formes d'engagement rendent donc compte pour l'essentiel d'un gouvernement dit « technocratique » de la diversité, selon l'expression utilisée dans la monographie consacrée à l'hôtellerie-restauration. Elle se présente ainsi comme un ensemble de contraintes permettant d'élargir le recrutement vers des profils différents en échange d'engagements à honorer.

Cependant, elles peuvent aussi résulter, dans un nombre limité de situations, d'un gouvernement « par les valeurs », dont l'enjeu est la lutte contre les discriminations.

La diversité passive

Les politiques de diversité dite « passive » comprennent deux catégories.

La première, qui correspond au **cadran sud-est** du schéma, regroupe des entreprises qui affichent une politique de diversité à travers des chartes ou des accords, mais dont la traduction dans la pratique reste limitée ou inexistante.

C'est incontestablement dans le secteur des SSII que cette logique apparaît dominante. La diversité est un thème sur laquelle les entreprises communiquent. Elles sont parfois même signataires de la charte de la diversité. Cependant, la diversité reste un discours, qui ne prend pas racine dans les pratiques.

La seconde catégorie, qui correspond au **cadran nord-ouest** du schéma, comprend les entreprises de notre échantillon qui n'affichent pas de stratégies visant à la diversité mais qui développent des pratiques non-structurées conduisant à la diversité. Cela concerne tous les secteurs de notre étude hormis la banque. La diversité n'est ici pas l'objet d'une communication spécifique. Lorsqu'elle est mobilisée, elle apparaît comme le résultat d'une action relativement individuelle ou limitée à un collectif local. Ainsi, contrairement aux cas où l'entreprise organise une politique de diversité active, la diversité passive n'a ni affichage ni existence officielle.

Les « ni-ni »

Le **cadran sud-ouest** correspond à des entreprises qui ne font aucune référence à la diversité et qui n'entreprennent aucune action spécifique pour diversifier les profils d'embauche. On y retrouve l'ensemble des indépendants de l'hôtellerie-restauration et de la grande distribution. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de diversité dans ces entreprises, y compris dans leurs pratiques de recrutement, mais celles-ci ne communiquent pas sur ce champ et ne font rien pour le développer.

Les différences sectorielles de la diversité

L'entrée par l'entreprise révèle des différences inter- et intra-sectorielles. D'abord, au sein d'un même secteur on trouve des entreprises largement investies en matière de diversité à côté d'autres où nous n'avons recensé aucune activité dans ce domaine. Seul le secteur de la banque montre une certaine homogénéité dans la promotion de ces politiques. Dans les secteurs du conseil et des services en informatique et technologies, de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration, les entreprises ne se comportent pas de manière homogène au sujet de la diversité. Cela n'empêche pas les acteurs institutionnels de chaque secteur d'avoir un discours en faveur de la promotion de la diversité.

Ensuite, dans les services informatiques, les entreprises relevant du modèle « global intégré » ont développé des politiques et des activités favorisant la diversité au même titre que les chaînes de l'hôtellerie-restauration et le secteur bancaire. Ce sont des promoteurs de ce que nous avons appelé une diversité « active ». Ce champ d'entreprises actives en matière de diversité s'oppose à celui des SSII, qui relèvent du modèle entrepreneurial décentralisé, les moyennes surfaces de la grande distribution et les indépendants dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ces entreprises ont adopté une position passive en matière de diversité. Elles n'ont pas de politique de diversité, mais il arrive que les recruteurs, à titre individuel, portent de l'attention à la question.

Pour conclure, il convient de souligner le paradoxe de la lutte contre les discriminations et les tensions entre le principe de non discrimination et les politiques de diversité.

Le paradoxe de la lutte contre les discriminations est résumée dans la citation suivante : « Quand une société produit des lois interdisant la discrimination (raciale ou autre), elle demande à ses membres de ne pas tenir compte de certaines catégories pour prendre des décisions concernant d'autres personnes. Mais le législateur est obligé de préciser quels sont les motifs de discrimination qu'il entend prohiber (sexe, âge, origine...), et cet interdit lui-même confère aux catégories correspondantes une existence juridique et une pertinence sociale. Dans son effort même pour ébranler ces catégories, le droit antidiscriminatoire ne peut que leur donner encore plus de réalité. » (Hamilton Krieger, 2008)

Les tensions entre le principe de non discrimination et les politiques de diversité résultent de la difficulté à promouvoir la diversité et à recruter des publics variés en raison de la législation anti-discrimination.

De fait, les « mesures positives » et les différences de traitement autorisées par les textes européens et les textes français ne concernent qu'un nombre limité de publics et de situations. Il est ainsi possible de prendre des mesures temporaires au seul bénéfice des femmes pour rétablir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes (art L1142-4 du Code du travail). Par ailleurs, les différences de traitement, notamment lors du recrutement, fondées sur l'âge ou sur l'inaptitude en raison de l'état de santé ou du handicap, ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectives, raisonnablement justifiées par un but légitime, et appropriées⁹⁶. En outre, les textes autorisent des différences de traitement lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante, par exemple des artistes appelés à interpréter soit un rôle féminin, soit un rôle masculin. Enfin, il est permis de prendre des mesures en faveur des femmes en raison de la grossesse et de la maternité.

En revanche, il n'est pas possible de mettre en œuvre des politiques de diversité visant à élargir le recrutement vers des profils « atypiques » (populations d'origines réelles ou supposées différentes, en provenance de zones géographiques en difficulté) autrement qu'à travers l'expérimentation de dispositifs visant à préserver l'anonymat des candidatures (CV anonyme)⁹⁷.

La contradiction reste donc forte entre la volonté de promouvoir la diversité et l'obligation de respecter le principe de non discrimination, et cette situation peut expliquer, pour partie, le décalage qui a pu être observé entre le discours et la pratique en matière de diversité.

⁹⁶ Cf art. L 113-1, L 113-2, L 113-3 et L 113-4 du Code du travail.

⁹⁷ CV anonyme qui selon un rapport récent (Behaghel, Crépon et Le Barbanchon, 2011) pénalise les candidats issus de l'immigration ou résidant en zone urbaine sensible (ZUS) ou dans une ville en contrat urbain de cohésion sociale (CUCS).

CONCLUSION

Cette recherche a été menée pour affiner la connaissance des pratiques de recrutement et caractériser leur sélectivité. La prise en compte de la diversité sectorielle des façons de recruter a constitué un élément important de notre démarche empirique. Notre questionnaire s'est déployé transversalement dans les quatre secteurs retenus (banque, hôtellerie-restauration, grande distribution, conseil et services en informatique et technologies), mais des problématiques spécifiques aux différents secteurs ont également été développées.

Un des partis pris importants de cette recherche était de mettre en avant le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. L'hypothèse sous-jacente est que les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées. Il s'agissait donc non seulement d'identifier des déterminants sectoriels, mais également, *via* le croisement de ces dimensions, des dynamiques différenciées au sein des secteurs, voire des entreprises.

C'est dans la **banque** que la fonction RH est la plus structurée et que les processus de recrutement apparaissent comme les plus standardisés. Par ailleurs, les banques sont toutes confrontées à une pyramide des âges « en bobine » : les recrutements massifs effectués dans les années soixante-dix, combinés avec la forte stabilité de l'emploi qui caractérise le secteur, ont conduit au vieillissement en emploi de toute une génération de salariés atteignant aujourd'hui l'âge de la retraite, tandis que, du fait d'une logique de marché interne où l'entrée en emploi se fait au bas de l'échelle, les dernières vagues de recrutement ont principalement concerné des jeunes, gonflant la base de la pyramide des âges. La spécificité de cette pyramide est une clé importante pour comprendre les politiques de diversification du recrutement des banques et notamment leur intérêt particulier pour le public « senior » : non seulement les besoins de renouvellement de la main-d'œuvre imposent un *sourcing* sur des « cibles élargies », mais retrouver une répartition plus équilibrée des âges est un objectif central pour toutes les banques.

Pour autant, la monographie du secteur montre qu'il faut décliner ces analyses globales en croisant les deux niveaux de qualification (tels qu'ils apparaissent dans les conventions collectives : techniciens et cadres) avec les deux principales activités bancaires (banque de détail et banque de financement et d'investissement). Ainsi, par exemple, si, pour les chargés d'accueil dans la banque de détail, le recrutement est massif et organisé de façon très « industrialisée » par les RH, les recrutements des cadres expérimentés de la banque de financement et d'investissement répondent aussi aux logiques de marché professionnel et d'évaluation par les pairs qui les rapprochent des pratiques des banques d'affaires, où le poids des RH dans les décisions apparaît très faible. Les politiques de diversification des recrutements sont ainsi plus actives sur le premier segment, où la difficulté à attirer vers les métiers bancaires se fait fortement ressentir dans le contexte de besoins de recrutement massifs.

L'**hôtellerie-restauration** est un secteur particulièrement dynamique en matière d'emploi mais marqué par un *turnover* très élevé et des difficultés à attirer les candidats, du fait de la mauvaise image de ses conditions de travail. C'est également un secteur très segmenté et polarisé entre des logiques artisanales et industrielles. La monographie montre ainsi que le type d'établissement est un déterminant essentiel des pratiques de recrutement.

Dans les chaînes, la gestion de l'emploi est marquée par un dualisme qui se traduit, d'un côté, par le renouvellement permanent d'une main-d'œuvre « d'exécution » et, de l'autre, par la stabilisation de l'encadrement. Les chaînes sont ainsi exposées à une triple dynamique de marché du travail – marché professionnel, marché interne pour l'encadrement et marché externe pour les employés –, ce qui engendre des besoins de recrutement sans cesse renouvelés.

Chez les indépendants, l'enjeu est de constituer des noyaux durs de professionnels et ce sont les réseaux et les viviers de candidatures spontanées qui constituent l'essentiel des canaux mobilisés. Imprégnés d'une logique de métiers, les indépendants sont souvent amenés à recruter dans l'urgence, de manière très centralisée (le recrutement est dévolu au chef d'entreprise) et selon des procédures simples, rapides et peu formalisées.

À l'inverse, les chaînes formalisent les procédures de recrutement et réalisent en amont un travail de prospection auprès de viviers élargis, appuyés sur des partenariats avec l'Éducation nationale et Pôle emploi. Elles développent aussi des politiques de diversité, mais de diversité *sélective* : si les marchés internes des chaînes permettent de vieillir en emploi, sur le marché externe les seniors n'ont guère de chances d'intégrer leurs établissements.

C'est dans la **grande distribution** que l'opposition, assez transversale à tous les secteurs, entre cadres et employés semble la plus déterminante pour dessiner une frontière entre un segment, où la promotion interne est préférée aux recrutements externes, et un segment, où la main-d'œuvre est beaucoup plus substituable et le *turnover* très élevé. Le marché interne des grands groupes de la grande distribution n'est pas celui de la banque, pour autant la promotion interne est un trait historique dans la grande distribution et continue à jouer un rôle très important pour l'accès aux postes d'encadrement : c'est par ce biais que la plupart des cadres rencontrés lors de l'enquête ont obtenu leur poste. Si l'accès aux emplois relève du marché interne sur un segment et du marché externe sur l'autre, les possibilités de passage de l'un à l'autre sont réelles, bien que limitées.

La majeure partie des recrutements externes concerne donc des postes d'employés peu qualifiés (manutentionnaires, hôte/hôtesse de caisse, employés de libre service, vendeurs...). Pour ces postes où les besoins sont constants, la responsabilité du recrutement incombe au directeur du magasin et à son adjoint, et le jugement du « terrain » (celui du chef immédiat et des salariés en poste) est essentiel. Par ailleurs, le poids des critères de proximité et de disponibilité conduit à activer des canaux de recrutement spécifiques : candidatures spontanées, affiches en magasin, relations des salariés en poste.

Tout ceci peut conduire à une sélectivité discriminatoire. C'est notamment pour cette raison, et plus globalement pour « professionnaliser le recrutement », qu'une grande enseigne a choisi depuis 2007, pour ces magasins intégrés, de centraliser ses processus. À rebours des pratiques de recrutement du secteur, les magasins doivent, pour les postes d'employés, faire remonter leurs besoins à un centre de service partagé dédié au recrutement et basé à Paris. Ce centre rédige des offres d'emploi et les met en ligne, et lorsque des candidatures spontanées sont directement reçues en magasin, elles sont numérisées et lui sont envoyées pour traitement. Ce sont ensuite les équipes centralisées de chargés de recrutement qui contactent les candidats, assurent la présélection et mènent les premiers entretiens de sélection, de manière à ne présenter qu'une ou deux personnes aux directeurs de magasins.

Le **conseil et les services en informatique et technologies** correspondent très largement à une activité d'intermédiation : il s'agit, pour l'essentiel, de placer chez des clients une main-d'œuvre très qualifiée pour une durée limitée. L'essentiel de la valeur ajoutée des entreprises du secteur se situe donc dans leur capacité à trouver sur le marché du travail les candidats les plus employables et pour lesquels les marges commerciales seront les plus importantes. Les salariés placés sont des cadres recrutés en CDI, mais le *turnover* est très élevé, ce qui renforce encore le caractère stratégique de la fonction « recrutement » dans la mesure où il est nécessaire d'embaucher en permanence pour maintenir les effectifs.

Le recrutement revêt dès lors des formes très spécifiques dans le secteur : il s'agit d'une activité constante et très soutenue qui joue en permanence sur l'anticipation des besoins, ce qui implique que la plupart des processus de recrutement initiés n'aboutissent pas. L'utilisation des offres d'emploi est également très particulière : elles ne correspondent pas toujours, loin de là, à un poste vacant à l'instant *t*, et servent donc essentiellement à alimenter des viviers de recrutement. Les entreprises du secteur utilisent également massivement deux canaux très spécifiques : les CVthèques des sites « emplois », dont l'utilisation constitue un trait propre aux intermédiaires du marché du travail (les recru-

teurs finaux les mobilisent peu), et la cooptation, qui, fortement encouragée par des systèmes de primes, représente systématiquement une part très importante des recrutements (20-25 %).

La domination des SSII au sein du secteur lui donne une forte homogénéité en termes d'organisation du recrutement : leur modèle *entrepreneurial décentralisé* confère aux managers une place centrale dans les décisions et circonscrit le RH au *sourcing* (chargés de recrutement). Pour autant, quelques entreprises du secteur, d'origine américaine et venues aux services informatiques à partir d'un autre métier, sont organisées de manière différente. Relevant d'un modèle qualifié dans la monographie de *global intégré*, elles mettent en place des outils et des procédures très structurants, qui encadrent fortement les décisions des managers en matière de recrutement. Ces entreprises développent également de véritables possibilités de promotion interne, qui font défaut aux SSII. Ces différences d'organisation sont par ailleurs particulièrement structurantes du point de vue de l'importance réellement accordée à la question de la diversité, qui ne semble se traduire par des actions concrètes que dans les entreprises de type *global intégré*, probablement plus sensibilisées à la thématique du fait de leur origine américaine. Pour autant, le secteur demeure globalement très fermé au recrutement de seniors, le modèle d'activité reposant largement sur des salariés jeunes aux faibles coûts salariaux et aux horaires de travail extensibles.

Intéressons-nous maintenant à l'analyse transversale du matériau monographique. La diversité de taille des établissements et de structure de qualifications des quatre secteurs nous laissait présager une diversité de ressources en logistique RH dans les différents terrains de l'enquête. De fait, l'étude des terrains nous a amenés à passer de la mesure des moyens investis et des fonctions impliquées (comme les recense *Ofer*) à l'analyse de la **gouvernance du recrutement**. Le chapitre 5 montre ainsi la diversité des configurations des systèmes de prise de décision lors des recrutements. Ces systèmes impliquent une co-construction de la décision de recruter entre différents acteurs appartenant soit aux « fonctions "support" » (dont, en premier lieu, les RH) soit aux « opérationnels » (en particulier les « managers »). Deux types de décisions sont à se partager ou à se distribuer : les décisions qui s'inscrivent dans le cadre d'un recrutement spécifique et celles qui sont prises en amont et qui sont incorporées dans des règles et des outils. En interprétant la variété intra- et intersectorielle des organisations du recrutement observées sur le terrain, il est mis en évidence que le type de gouvernance adoptée s'articule étroitement avec la nature des marchés du travail - interne, professionnelle, externe. Cette dernière dimension explique en partie la place des opérationnels dans la prise de décisions, plus impliqués lorsqu'il s'agit d'évaluer des candidats sur un marché professionnel. Or, ce sont ces acteurs, professionnels dans leurs métiers respectifs, que les RH ont tendance à soupçonner de ne pas respecter les règles professionnelles du recrutement du point de vue de la gestion des ressources humaines. Et cela est porteur d'un enjeu particulier : les politiques d'anti-discrimination des établissements. De manière générale, l'existence ancienne (dans la banque) ou l'émergence et la centralisation de la fonction RH (dans les trois autres secteurs) s'est accompagnée d'un renforcement de l'attention portée à la législation anti-discrimination⁹⁸.

Notons enfin que la gouvernance du recrutement est une thématique qui ne faisait pas partie de notre questionnement initial. Or, cet objet s'est imposé à nous face à la difficulté méthodologique de récolter une information pertinente en privilégiant le « dernier recrutement » de l'entité comme unité d'observation (à la manière de l'enquête *Ofer*). Il nous est apparu que, dans bien des cas, l'identification des acteurs d'un recrutement spécifique était particulièrement délicate, justement du fait de la complexité de la gouvernance. Paradoxalement – mais peut-être est-ce naïf de penser que c'est paradoxal – c'est lorsque l'entreprise est outillée de systèmes d'information formels (où le chercheur n'aurait qu'à aller puiser dans des documents stockés dans une mémoire centrale) que l'observation du « dernier recrutement » n'a pas de sens pour le recruteur (cf. encadré). Il est beaucoup plus simple d'identifier la dernière embauche, moins planifiée à l'avance et moins outillée, d'un petit employeur. Mais pour un « gros » recruteur comme la banque de l'encadré ci-après, la définition de son activité de recrutement n'est pas bornée entre la date d'un besoin et celle de l'embauche d'un

⁹⁸ Évolution que Dobbin (2009) a bien documentée dans le cas des grandes entreprises américaines.

salarié, elle est ouverte et intègre les actions générales de communication de recrutement, les relations « écoles », la veille sur CVthèques, la stratégie de mise en viviers systématique des candidatures, etc.. En quelque sorte, nous répondons là à une des limites de l'enquête *Ofer* en nous référant à une vision plus ouverte du recrutement.

Encadré 10. L'impossibilité de suivre un « dernier recrutement » dans un système informatique de gestion des recrutements

Dans l'une des banques de notre échantillon, à l'occasion d'une question directement transposée de l'enquête *Ofer* (« *Quelle est la durée du recrutement ?* »), il est apparu qu'un système informatique de gestion des recrutements ne signifiait pas pour autant la possibilité de suivre un recrutement précis, au contraire. Cela remet en cause le schéma en entonnoir d'un processus de recrutement, comme on peut le reconstruire théoriquement :

un besoin exprimé en semaine $t \Rightarrow$ une offre diffusée \Rightarrow des candidats répondent à l'offre
 \Rightarrow la sélection \Rightarrow un candidat retenu en semaine $t+n \Rightarrow$ une embauche

Le chercheur espère que l'information à collecter est fiable, puisque le système informatique doit pouvoir calculer la durée $t + n - t = n$ semaines. Or, au service recrutement du groupe de cette banque, on nous a répondu que cette information n'existait pas, car leur manière de recruter en continu (la banque recrute près de trois mille personnes en CDI par an) ne correspondait pas à ce schéma. Cela n'est pas dû à une défaillance organisationnelle mais bien à un choix de politique du recrutement.

Il s'agit en fait d'être lisible sur le marché du travail et de ne pas se priver de bons candidats évalués mais que la banque ne peut pas forcément placer au poste prévu. En effet, la banque anticipe d'avoir en continu plusieurs postes similaires à pourvoir, pour lesquels une seule offre est diffusée (pour être plus lisible). Puis les candidats, qui ont répondu à une offre donnée à distance, dès qu'ils rencontrent les recruteurs du siège, sont invités à redéfinir leur positionnement « *à mesure qu'on leur explique les postes qui existent* ». Cette co-définition du poste auquel le candidat va finalement postuler est un élément de leur politique très valorisé par les RH rencontrés. Il n'y a donc pas de correspondance attendue entre le poste diffusé, les candidats qu'il a drainés et la personne qui prend le poste. De plus, même au moment de l'embauche, le lieu même du poste n'est pas encore défini (par exemple, dans la banque de détail, quelle sera l'agence dans une région donnée), car une période de formation s'intercale entre l'embauche et la prise de poste définitive.

L'indicateur de la durée du recrutement, comme objectif à minimiser (selon les modèles théoriques en économie), n'est pas de mise. Il serait même dénué de sens, car il empêcherait de recontacter des candidats depuis longtemps inscrits dans la base. Alors que la politique du groupe incite les RH à aller chercher dans le vivier des « *candidats à qui on a dit qu'on pouvait être amenés à les recontacter, donc ça peut être plutôt positif, quand on le fait, et in fine, dans notre suivi, ça a tendance à dégrader le processus de recrutement* [si un indicateur de durée existait], *alors que c'est pas l'idée.* » En revanche, leur système d'information produit d'autres indicateurs liés à l'intensité industrielle de leur activité : « *on a des engagements à suivre chaque étape, par exemple un CV doit être trié sous trois jours, quand on transmet une candidature au métier, il n'a que quinze jours pour se prononcer, on doit prévoir un entretien sous quinze jours* ». Il s'agit alors de contrôler le délai de traitement des candidatures (selon une logique gestionnaire de bon traitement des candidats que l'on ne veut pas laisser à la concurrence) et non pas la durée nécessaire à pourvoir un poste (selon la logique des modèles de l'*employer search*, que sous-tend l'enquête *Ofer* (cf. Bessy et Larquier, 2010^(a)).

^(a) Cet exemple fait bien sûr naître quelques doutes sur la signification de la variable « durée du recrutement » renseignée dans l'enquête *Ofer*.

Lorsque nous avons commencé l'étude des terrains, nous espérions en apprendre plus sur la séquentialité des **canaux de recrutement**. L'enquête *Ofer* est en effet silencieuse sur ce sujet, tout en suscitant une interrogation : elle montre que 3,5 canaux sont mobilisés en moyenne, sans donner plus d'indices sur l'ordre des recours (Bessy et Marchal, 2009). Finalement, il ressort de notre enquête qualitative qu'une recherche séquentielle (*i.e.* actionner un canal, puis en actionner un autre si nécessaire) est davantage une construction du chercheur dans les modèles d'*employer search* (symétriques aux modèles de *job search*), voire de certains RH du siège ayant une vision planifiée du re-

crutement, qu'une réalité du terrain. Les recruteurs raisonnent plutôt en termes de pluralité de *sourcings* (en flux) qui viennent alimenter un même stock de candidatures (une pile de CV posée sur un bureau ou un vivier de candidatures « qualifiées » dans un système informatique de gestion du recrutement). En revanche, il y a bien séquentialité lorsque le marché interne de l'entreprise est activé en premier, avant un éventuel recours à d'autres canaux. En effet, même en centrant nos entretiens sur les recrutements externes, le marché interne s'est imposé comme un vivier à part entière.

Le chapitre 6 propose d'aborder les canaux du recrutement non pas en listant et en classant entre formels et informels les canaux utilisés dans chaque secteur, mais en proposant une grille de lecture originale qui croise le format de l'information que véhicule chaque canal et le type d'offre de travail auquel donne accès le canal. Lister l'ensemble des canaux n'apporterait qu'un constat déjà présent dans *Ofer* : tous les secteurs utilisent peu ou prou tous les canaux (cf. tableau 22).

Tableau 22. Recours aux canaux et intermédiaires

	Banque	Services informatiques	Hôtellerie-restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
ANPE	25*	48	45	51	43,6
Apec	5	0	3	47	4,6
Mission locale, autre intermédiaire public	2	10	6	1	8,2
École, université, centre de formation	8	8	12	48	14,0
Organisme professionnel	2	5	3	1	4,7
Cabinet de recrutement	13	1	4	20	4,8
Relations professionnelles	31	36	32	42	36,3
Relations personnelles	16	32	29	26	28,1
Annonces presse	28	19	10	28	18,4
Annonces internet	42	11	14	63	16,8
Annonces autre support (affiche)	13	9	16	3	7,8
Consultation candidatures internet	3	5	6	35	7,2
Candidatures spontanées	80	61	75	61	62,2
Contact avec personnes ayant travaillé dans l'établissement	32	39	30	24	30,8
Contact avec personnes ayant travaillé chez fournisseurs, prestataires, clients	1	3	6	22	8,4
Contact avec personnes ayant travaillé chez concurrents	18	9	14	26	13,5
Consultation annonces presse	0	0	0	0	0,4
Consultation candidatures autre que presse et internet	0	0	0	0	0,2
Société intérim	1	0	3	3	4,9
Autre	5	3	2	9	3,9

* *Lecture* : dans les établissements bancaires qui ont tenté de recruter, il y a eu recours à l'ANPE dans 25 % des recrutements projetés (*pondération procédure*) (Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005).

Tableau 23. Les critères pour sélectionner les candidats non cadres selon *Ofer*

	Banque	Services in-formatiques	Hôtellerie-restauration	Commerce de détail	Total <i>Ofer</i>
A. La disponibilité horaire	22*	83	82	45	73,4
B. La disponibilité immédiate	36	83	84	58	81,1
C. Le lieu d'habitation	25	50	49	40	48,1
D. L'écriture	11	9	16	6	16,0
E. Le niveau de culture générale	70	19	42	63	34,3
F. Le niveau de formation	76	37	41	88	54,1
G. La maîtrise de langues étrangères	16	20	4	49	8,9
H. La durée de l'expérience	54	42	46	54	53,2
I. Le contenu de l'expérience	71	60	72	89	71,4
J. La situation matrimoniale	13	9	7	2	5,9
K. Les prétentions salariales	30	21	22	56	28,0
L. La motivation	96	91	97	100	94,2
M. La présence ou non de handicap	14	18	15	15	18,7
N. L'âge	31	32	27	28	31,0
O. La possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi	0	11	12	7	10,6
P. La personnalité	96	71	82	94	76,3
Q. La présentation, l'apparence, le soin général	64	85	93	95	80,7
R. La façon de s'exprimer	93	72	86	96	71,0
S. Les références	50	55	47	24	51,3
T. Les capacités physiques	12	46	32	17	42,9
U. Les compétences techniques	73	50	55	95	65,6
V. L'état de santé	16	34	27	2	34,2
W. Le milieu social d'origine	6	4	4	0	3,4
X. La filière de formation	44	31	41	69	41,1
Y. La nationalité ou le pays d'origine	15	4	2	0	3,6
Z. D'autres critères	2	6	0	2	3,2

* *Lecture* : dans les établissements bancaires qui ont recruté, le critère de disponibilité horaire a été pris en compte dans 22 % des recrutements de non cadres projetés (*pondération procédure*) (Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005)

Le chapitre 6 met, quant à lui, en avant des exemples emblématiques à chaque secteur où l'usage de tel ou tel canal est pérenne parce qu'il apporte un volume adéquat de candidatures et une information qui circule dans un format que le recruteur comprend. Il s'agit de partager un langage commun, que l'information transitant par le canal ait un format standardisé (des codes et des mots sur des supports à lire) ou un format personnalisé (les paroles de personnes qui racontent). Le choix du canal est également contraint par le système d'emploi du secteur qui détermine le type de main-d'œuvre recherchée et l'existence ou non d'une offre de travail constituée dans laquelle le recruteur peut puiser grâce au canal. Si une telle offre de travail n'est pas disponible, le recruteur doit utiliser

un canal qui l'oriente vers un nouveau public de candidats. Le plus souvent, il s'agira d'un intermédiaire, tel Pôle emploi ou des institutions de formation. Le succès du partenariat entre le recruteur de l'entreprise et l'intermédiaire dépend alors de la confiance qui s'établit entre eux. En particulier, l'intermédiaire peut jouer le rôle de « traducteur » entre le recruteur et une offre de travail qui, sans cela semblerait mal ajustée au recruteur. Dans un tel cas, le partenariat peut se transformer en un véritable levier pour la diversité.

Un canal sélectif a tendance à pourvoir un profil unique de candidats, excluant les profils atypiques. Ce risque est plus fort lorsque l'on puise dans une offre dont les contours sont déjà définis et que l'information épouse un format standardisé : des routines s'installent, elles contribuent à reproduire toujours les mêmes standards de sélection. Même lorsque le langage n'est pas standardisé, le fait de connaître les candidats de près ou de loin et de puiser toujours dans le même « petit monde » instaure là aussi des routines qui finissent par être considérées comme naturelles. Lorsque le recruteur cherche à ouvrir son recrutement à de nouveaux profils (les demandeurs d'emploi, les proches de ses salariés, etc.), la sélectivité peut également être forte, surtout en l'absence de langage commun entre les parties, qui augmente l'incertitude dans laquelle se trouve le recruteur : c'est le cas si celui-ci ne fait pas confiance à la personne qui recommande (réseaux de proximité) ou s'il ne parvient pas à « comprendre » le candidat qui se présente à lui.

Les quatre secteurs de nos monographies ont en commun d'appartenir au secteur des services. Par conséquent, tout en étant assez éloignées par ailleurs, les entreprises de ces secteurs, lorsqu'elles recrutent, partagent des problématiques communes liées au fait qu'une partie de l'activité est réalisée au contact de la clientèle. On pense en particulier aux compétences recherchées lors de l'évaluation : au-delà des compétences techniques, le recruteur est à l'affût des compétences à incarner le produit ou la prestation offerte. Il risque d'en résulter des affectations différentielles dans les emplois selon des critères physiques ou de comportements supposés, entre *front office* et *back office*, la frontière existant dans chacun des quatre secteurs. D'autre part, les entreprises de service, dans le but de gérer une flexibilité du travail exigeant une disponibilité temporelle intense ou atypique (Maruani et Reynaud, 2004), ont vite fait d'intégrer des éléments relevant de leur situation sociale et/ou familiale (mères de famille se satisfaisant d'un temps partiel ou étudiants pour le soir ou les week-ends dans l'HCR et la GD, jeunes diplômés mobiles dans les SSII ou ne comptant pas leurs heures dans les activités de conseil en fusion/acquisition de la banque d'affaires...). Ces différents critères extra-professionnels laissent craindre des évaluations discriminatoires lors des recrutements.

Le chapitre 7 analyse transversalement **les procédures et les critères de l'évaluation** au regard de leurs effets sur la sélectivité. Il propose non pas d'isoler les critères d'évaluation les plus discriminatoires, mais d'étudier comment les critères d'évaluation mobilisés peuvent ou non s'articuler dans une logique non discriminatoire. En effet, c'est lorsqu'il s'exerce de manière exclusive qu'un jugement est déséquilibré (Eymard-Duvernay et Marchal, 2007) ; *a contrario*, s'appuyer sur plusieurs modes d'évaluation permet de confronter les critères et de former un jugement équilibré (Salognon, 2005). Partant de cette idée, Sylvie Monchatre et Marie Salognon proposent d'opposer évaluation *analytique* et évaluation *synthétique*. La première combine une diversification des critères et un effort d'explicitation des « qualités perçues » des candidats ; elle requiert une forte interactivité avec le candidat, ce qui favorise la négociation des compétences. La seconde est fondée sur l'approximation des qualités du candidat par des indices et des signaux ; elle s'appuie sur un jugement unilatéral, sans échange avec le candidat. L'évaluation synthétique présente non seulement un risque discriminatoire, mais également un risque de jugement conformiste, par la mobilisation de critères « évidents », non discutés ou contextualisés (diplôme, expérience).

Il est ensuite proposé de croiser ces deux types d'évaluation avec le degré de formalisation des procédures. Si elle ne garantit pas la diversification des critères mobilisés, la formalisation implique un effort d'explicitation qui contribue à leur objectivation. Quatre types de risque sont alors distingués dans l'évaluation : un risque de discrimination quand le jugement est synthétique et la procédure d'évaluation peu formalisée (cas des employés chez les indépendants de la grande distribution et de

l'hôtellerie-restauration, notamment) ; un risque d'homophilie quand le jugement est analytique et la procédure d'évaluation peu formalisée (cas des cadres chez les indépendants de la grande distribution notamment) ; un risque de conformisme quand le jugement est synthétique et la procédure d'évaluation très formalisée (cas des employés des chaînes de l'hôtellerie-restauration et des banques, notamment) ; un risque d'élitisme quand le jugement est analytique et la procédure d'évaluation très formalisée (cas des cadres de la banque, notamment).

Cette analyse des pratiques d'évaluation montre avant tout qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon d'évaluer, mais que seul un jugement analytique crée les conditions d'un équilibre susceptible d'empêcher la prééminence d'un critère extraprofessionnel irréversible.

Pour finir, le chapitre 8 propose de tirer quelques enseignements des monographies sur la question de la discrimination, de l'exclusion et de la diversité. Il apparaît à la fois une certaine homogénéité inter-sectorielle concernant les évaluations fondées sur des critères illégaux (en particulier le sexe, puis l'âge, l'origine et l'apparence physique), et en même temps une grande diversité de configurations, liées au niveau de qualification du poste et au degré de tension sur le marché du travail. Le risque juridique de la discrimination semble avoir été intégré par les recruteurs, du moins dans des discours assez convenus⁹⁹. Il n'en demeure pas moins que d'autres discours justifiant la mobilisation de critères prohibés peuvent être tenus à un autre moment du même entretien : une femme ne peut pas être chargée de fermer un magasin à une heure tardive pour cause de sécurité ; proposer un poste de chargé d'accueil dans la banque à quelqu'un de plus de 35 ans, c'est l'obliger à repartir au bas de l'échelle et à travailler avec des petits jeunes de 22 ans ; un serveur ne doit pas seulement savoir maîtriser la préparation d'un pamplemousse, il doit avant tout parler correctement et être avenant avec la clientèle, etc.

Enfin, est interrogé le concept de « diversité » tel qu'il est utilisé par les recruteurs des différents secteurs : concept flou, contrairement au concept juridique de discrimination, il permet de recouvrir un ensemble très hétérogène d'objectifs et de pratiques, définis par les entreprises elles-mêmes. Les politiques de diversité « actives », qui relèvent d'une démarche construite et opérationnelle, sont distinguées des politiques « passives », qui se limitent à un effet d'affichage ou repose sur des pratiques non structurées. Ce prisme permet de rendre compte d'une grande variété de situations observées, allant de la banque de détail et des chaînes de l'hôtellerie-restauration, où la référence à la « diversité » est centrale et les actions structurées nombreuses, aux indépendants de la grande distribution et, plus encore, de l'hôtellerie-restauration, où l'on ne relève ni action ni référence à la « diversité ». Entre ces cas extrêmes, on trouve des exemples comme celui des SSII, où la référence existe (*via* la signature de la charte de la diversité notamment) mais où l'on peine à identifier des actions concrètes.

Le chapitre conclut que les politiques de diversité sont souvent liées, dans la pratique, à des considérations gestionnaires induites notamment par des difficultés de recrutement. Il met également en avant le fait que la diversité peut servir des enjeux d'image, mais aussi de performance économique ou de qualité de service. Mais il souligne aussi que la promotion de la diversité peut, dans un nombre limité de situations, constituer un enjeu fort de la lutte contre les discriminations. Émerge alors de l'ensemble des monographies une tension non résolue entre les politiques de diversité menées par les entreprises et les principes de non-discrimination auxquelles elles se heurtent lorsqu'elles cherchent à recruter des publics spécifiques. Autrement dit, les acteurs privés ont l'impression d'être exposés à deux injonctions contradictoires : ne pas discriminer dans le cadre de la loi et ne pas exclure dans le cadre de la politique de l'emploi.

⁹⁹ D'autant plus si l'interlocuteur est un professionnel RH. La parole peut être beaucoup plus libre lorsqu'il s'agit d'un opérationnel dans une petite structure.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALONZO PH., 1998, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n° 76, pp. 37-51
- ALTONJI J. G., BLANK R. M., 1999, « Race and gender in the labor market », in C. Ashenfelter et D. Card éd, *Handbook of labor economics*, vol. 3C O., Chap. 48, pp. 3143-3259.
- AMIRA S., 2001, « Modes de gestion de la main d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration », *Premières informations et Premières synthèses*, Dares, n°30.1, juillet.
- APEC, 2006. *Les pratiques de recrutement des SSII. Bilan statistique et enquête qualitative*, Coll. « Les études de l'emploi cadre ».
- ARROW K., 1998, "What has economic to say about racial discrimination ?", *Journal of economic perspectives*, Vol. 12, n°2, pp. 91-100.
- ASKENAZY PH., BERRY J.B, PRUNIER-POULMAIRE S., 2009, « Travail et salariés dans la grande distribution » , in Caroli, E. et Gautié, J. (Eds) *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Opuscule du Cépremap, n° 17, Éd, ENS rue d'Ulm, pp. 333-392.
- ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES (AFB), 2011, *Les banques ont embauché plus de 30.000 personnes en 2010*, Communiqué, 29 juin.
- BALAZS G., FAGUER J.-P., 1979, « Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 26-27, pp. 49-55.
- BANQUE DE FRANCE, 2007, *Rapport annuel 2007 de la Commission bancaire*.
- BEHAGHEL L., CREPON B., LE BARBANCHON T., 2011, *Évaluation de l'impact du CV anonyme*, Rapport, Centre de recherche en économie et statistiques (Crest), Laboratoire d'Action contre la pauvreté (J-Pal Europe) et PSE-Ecole d'économie de Paris, mars.
- BEHRENS L., 2001, « Who Gets the Job and Why? An Explorative Study of Employers' Recruitment Behavior », *Journal of Applied Economics*, Vol. 4, No. 2 (November), pp. 255-78.
- BENGUIGUI G., 1981, « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, Vol. 23 (3), pp. 294-307.
- BERNARD S., 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service » *Sociologie du Travail*, 47, pp. 170-187.
- BERRY J. B., 2006, « Innovation et marchés de la grande distribution », *Le commerce en France*, Insee.
- BESSY C., LARQUIER G. DE, 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, vol. XXV, n° 2, octobre, pp. 227-270.
- BESSY C., MARCHAL E., 2007, « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail* du CEE, n° 89, juillet.
- BESSY C., MARCHAL E., 2009, « Le rôle des réseaux et des marchés dans les recrutements : enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Economie*, n° 3.
- BESSY C., MARCHAL E., RIEUCAU G., 2007, « L'importance des candidatures spontanées en France », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n° 47.
- BODIER M., VIDALENC J., 2011, « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *Insee première* n°1358, juin.
- BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres. Formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- BONOLI G., HINRICHS, K., 2010, "Statistical Discrimination and Employers Recruitment Practices for Low-Skilled workers", REC-WP 10/2010, *Working Paper on the Reconciliation of Work and welfare in Europe*.
- BOURDIEU P., 1982, *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- BOURIEU P., LEMERIE S. ET O'PREY S., 2010, « Le commerce en 2009. Baisse de l'activité et de l'emploi », *Insee première*, n° 1322, novembre.
- BOWLES S., GINTIS H., 2000, "Optimal Parochialism : the dynamics of trust and exclusion in networks", University of Massachusetts Amherst, Department of Economics, *Working Paper* n°2000-06.
- BOYER R., 2009, « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales », *Les Cahiers français*, n° 349.

- BUREAU M.C., MARCHAL E., 2009, « Incertitudes et médiations au coeur du marché du travail », *Revue Française de Sociologie* 50-3, pp. 573-598.
- BURNOD G., CARTRON D., PINTO V., 2000, « Étudiants en fast-food. Usages d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, n° 83, 137-156.
- BUSCATTO M., MARRY C., 2009. « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au XXème siècle, *Sociologie du travail*, n°51, pp. 170-182.
- CAPELIER T., LARQUIER G. DE, MARCHAL E. et al., 2010, *Évaluation de la méthode de recrutement par simulation (MRS) mise en œuvre par Pôle emploi au sein des plates-formes de vocation (PFV)*, Rapport d'évaluation pour Pôle Emploi, Les Cahiers Études, n° 9, septembre.
- CARRÉ F. TILLY, C. VAN KLAVEREN, VOSS-DAHM D., 2010, « Retail Jobs in Comparative Perspectives », in Gautié J. and Schmitt J. (Eds), *Low-wage work in the wealthy world*, Russell sage Foundation, New York.
- CARTIER M., 2001, « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics. L'observation des épreuves orales du concours de facteur », *Genèses*, n° 42, pp. 72-91.
- CARTRON D., 2003, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, 94, 59-64.
- CECEI, 2008, *Rapport annuel 2008 du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement*.
- CEREQ, 2010. *Portrait statistique de branche : services et ingénierie informatique*. Données en ligne : http://mimosa.cereq.fr/psb/psb_frame.htm.
- CHABAULT V., 2010, *La Fnac, entre commerce et culture*, PUF.
- CHEYNEL H., 2010, « Période de transition pour la population bancaire ? », *Banque*, n°723, avril, pp. 24-27.
- COLLET I., 2006. *L'informatique a-t-elle un sexe ? Hackers, mythes et réalités*, Paris, L'Harmattan.
- COSSALTER CH., 2010, « Mondialisation des banques et mobilités des salariés », intervention à la 8e journée d'études de l'Ecole doctorale EOS – Paris Ouest Nanterre La Défense, Les marchés du travail bancaire, 31 mars.
- DALLA PRIA Y., LEROUX N., 2011, « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution », in Bouffartigues P. Gadea C et Pochic S (Eds), *Cadres et classes moyennes, vers l'éclatement ?* Armand Colin, collection Recherches.
- DE SCHUTTER O., 2001, *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, coll. « Travail & Société », n° 28, PIE Peter Lang Bruxelles.
- DESSEN TORRES V., 2011, *Tu ne discrimineras pas !?*, coll. « Les points sur les i », Paris.
- DEVARO J., 2008, « The Labor Market Effects of Employer Recruitment Choice », *European Economic Review*, vol. 8, n° 2 (February), pp. 283-314.
- DOBBIN F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press, Princeton.
- DOERINGER P., PIORE M., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts: Heath Lexington.
- DUBERNET A.-C., 1996, « La sélection des qualités à l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n° 54, pp. 3-14.
- DUPRAY A., PARAPONARIS C., 2009, « Stratégies de recrutement et gestion de l'incertitude. Une typologie des pratiques en France », *Net.Doc Céreq*, n° 55, septembre 2009, 34 p.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, 42.
- FASANG A., 2006, « Recruitment in Symphony Orchestra: Testing a Gender Neutral Recruitment Process », *Work, Employment & Society*, Vol. 20, No. 4 (December), pp. 801-809.
- FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE (FBF), 2008, *Le secteur bancaire français*, avril.
- FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE (FBF), 2010, « Le modèle bancaire français : pourquoi il a mieux résisté à la crise ? », *Note de la FBF*, 15 février.
- FERRERAS I., 2007 *Critique politique du travail*, Presses de Sciences Po, Paris.
- FONDEUR Y., TUCHSZIRER C., 2005, *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport pour l'ANPE, 108 p.

- FONDEUR Y., DE LARQUIER G., LHERMITTE F., 2011, « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, CEE, 4 p.
- FONDEUR Y., LHERMITTE F., 2010, « Outils informatiques et standardisation : l'exemple des application dédiées au recrutement », CEE, ANR Coi-Cosa.
- FONDEUR Y., SAUVIAT C., 2003, Les services informatiques aux entreprises : un « marche de compétences », *Formation emploi*, n° 82, pp. 107-123.
- FORTE M., REBEUH M.C., 2011, « Des mixités professionnelles à géométrie variables », in Cacouault M et Charles F. (dir), *Quelle mixité dans les formations et les groupes professionnels ?*, L'Harmattan.
- GARNER H., LUTINIER B., 2006a « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses*, Dares, n°48.1, novembre.
- GARNER H., LUTINIER B., 2006b, « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières Synthèses*, Dares, n°48.2, novembre.
- GARNER H., MAGNIEN M., 2009, « Hommes et femmes recrutés en 2005 : les préférences des employeurs », *Premières Synthèses*, Dares, n°31.3, juillet.
- GARNER-MOYER H., 2003, « Discrimination et emploi : Revue de la littérature », *Document d'études*, Dares, n° 69.
- GAUTIE J., 2004, « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, n°4, vol. XVIII, p. 33-62.
- GAUTIE J., GODECHOT O., SORIGNET P.-E., 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 3, pp. 383-404.
- GHIRARDELLO A. ET VAN DER PLANCKE V., 2006, « Analyse de la discrimination à l'embauche : Pluraliser les actions positives pour réviser les conventions », in F. Eymard-Duvernay et O. Favereau (eds.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, tome 2 : Développements, La Découverte, pp. 145-58.
- GHIRARDELLO A., LARQUIER G. DE, MARCHAL E., 2009, « Les épreuves de recrutement entre efficacité et équité », in Barnay et Legendre (dir.), *Emploi et politiques sociales. Trajectoires d'emploi et rémunérations*, L'Harmattan, pp. 161-173.
- GILSON A., 2010, « Les conseillers financiers de La Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS*, [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 3 février, <http://sociologies.revues.org/index3051.html>.
- GODECHOT O., 2007, *Working Rich. Salaires, bonus et appropriation des profits dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte.
- GODECHOT O., 2008, « Enquête Mobilité : 'Les relations : le "coup de main" invisible pour changer de job en finance », *eFinancialCareers.fr*, 19 décembre.
- HAMILTON KRIEGER L., 2008, « Stéréotypes et lutte contre les discriminations », Rapport, SciencesPo – French-American Foundation, avril.
- INGARAO M., 2002, *Parcours de femmes en SSII*, Rapport préparatoire à l'enquête. Les services informatiques, une activité « tertiaire qui résiste aux femmes ? Un portrait économique et social des SSII.
- INSEE, 2010, *Le commerce en France*, Insee-Références.
- IOANNIDES Y., DATCHER LOURY L., 2004, « Job Information Networks, Neighbourhood Effects and Inequalities », *Journal of Economic Literature*, vol.XLII, pp. 1056-1093.
- JANY-CATRICE F., BARET C., 2001, « L'emploi et les services du commerce de détail en France et aux États-Unis » *Travail et Emploi*, n° 85, pp. 57-71
- JULHE, S., 2006, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi* n°105.
- KERGOAT D., 1998, « La division du travail entre les sexes », in Kergoat J. et al (eds), *Le monde du travail*, La Découverte.
- LAGARENNE CH., MARCHAL E., 1995, « Recrutements et recherche d'emploi », *La lettre* du Centre d'études de l'emploi, n° 38, juin, 10 p.
- LANQUETIN M. T., 1995, « La preuve de la discrimination : l'apport du droit communautaire », *Droit Social*, n° 5, mai, pp. 435-441.
- LARQUIER G. DE, 2009, « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n° 70, 4 pages.

- LARQUIER G. DE, MARCHAL E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail* du Centre d'études de l'emploi, n° 109.
- LARQUIER G. DE, RIEUCAU G., 2010, « Trouver ou créer son emploi : compter sur soi, sur autrui ou sur les institutions ? », *Travail et Emploi*, n° 124, octobre-décembre, pp. 43-55.
- LARQUIER G. DE, SALOGNON M., 2006, « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *L'Économie des conventions, Méthodes et résultats*, tome 2 : Développements, La Découverte, pp. 111-127.
- LAUFER J., 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 4/2004 (no 151), p. 117-127.
- LEBLANC F., 2010, « La FNAC, histoire d'une normalisation », *La vie des idées*, 24 juin 2010.
- LESSELIER C., 1978, « Employées de grands magasins à Paris (avant 1914) » *Le mouvement social*, n° 105, pp. 109-126.
- LOISEAU H., 2001, « Des groupes de la taille d'une PME - Un phénomène en plein essor », *Insee Première*, n° 764, mars.
- MALLET L., 1993, « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, n°94, pp. 38-48.
- MANNING A. 2000, « Pretty Vacant: Recruitment in a Low-Wage Labour Market », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 62, No. S1 (December), pp. 747-70.
- MARCHAL E., MELLET K., RIEUCAU G., 2007, « Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements », *Human Relations*, Vol. 60, No. 7 (July), pp. 1091-1113.
- MARCHAL E., RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- MARSDEN D., 1989, *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris.
- MARSDEN D., 1991, « Action syndicale et structures des marchés du travail », *CFDT-Aujourd'hui*, n° 102, septembre, pp. 43-56.
- MARUANI M. ET REYNAUD E., 2004, *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 4^e édition.
- MERCHERS J., PHARO P., 1992, « Éléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert », *Sociologie du travail*, Vol 34, n°1, pp. 47-63.
- MERLOT S.-A., 2002, *Le Cuisinier nostalgique : Entre restaurant et cantine*, Paris, Editions du CNRS.
- MEYNAUD H. Y., FORTINO S., CALDERON J., 2009, La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance (Introduction), *Cahiers du genre*, n°47, p. 15-33.
- MONCHATRE S., 2007, Des carrières aux parcours... en passant par la compétence, *Sociologie du Travail*, 49 (4), 514-530.
- MONCHATRE S., 2010a, *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute.
- MONCHATRE S., 2010b, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Interrogations*, n° 10, 20-40.
- MONTMOLLIN M. DE, 1972, *Les Psychopitres : une autocritique de la psychologie industrielle*, PUF.
- NKOUITCHOU NKOUATCHET R., 2005, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, 47(4), 470-484.
- NKOUITCHOU NKOUATCHET R., 2006, *Les ouvrières du fast-food. Les enjeux sociaux du flux tendu dans la restauration rapide*, Paris, L'Harmattan.
- NORMAND C. (en collaboration avec H. Cheynel), 2010, *Diversité et recrutement dans la banque, les modes d'entrée et d'insertion innovants en milieu bancaire*, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, juillet.
- Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2010, *Base de données sociales* (données à fin 2009).
- OPIIEC, 2009a, *Diagnostic Handicap OPIIEC Synthèse des résultats et pistes de réflexion*, Rapport pour le Commission Paritaire OPIIEC réalisé par le cabinet Ariane Conseil (Antoine Dezalay).
- OPIIEC, 2009b, *Étude sur l'égalité professionnelle hommes-femmes dans la Branche. Résultats des questionnaires entreprises*, Rapport 1, étude quantitative, Cabinet Pollen conseil.

- OPIIEC, 2009c, *Étude sur l'égalité professionnelle hommes-femmes dans la Branche. Résultats des entretiens*, Rapport 2, étude qualitative, Cabinet Pollen conseil.
- REES A., 1966, « Labor Economics: Effects of more Knowledge. Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, vol. 56, n° 2, pp. 559-566
- RICHEBE N., 2002, « Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de sociologie*, 43(1), pp. 99-126.
- RIVERA L., 2011, « Ivies, extracurriculums, and exclusion: Elite employer's use of educational credentials », *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 29, pp.71-90.
- ROSE J., 1996, « L'organisation des transitions professionnelles, entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail », *Sociologie du Travail*, 38 (1), 63-79.
- SABATIER M., 2010, « Filling vacancies: Identifying the most efficient recruitment channel », *Economics Bulletin*, vol. 30, n° 4.
- SABBAGH D., 2009, « Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », *La vie des idées.fr*
- SALOGNON M., 2005, *Évaluation de la qualité du travail et chômage de longue durée*, thèse de doctorat, Université Paris X-Nanterre.
- SALOGNON M., 2007, « Reorienting companies' hiring behaviour: an innovative 'back-to-work' method in France », *Work, Employment and Society*, volume 21 (4), pp. 713-730.
- SAM A., 2008, *Les tribulations d'une caissière*, Le livre de poche.
- SIMMEL G., [1908], 1984, « Digressions sur l'étranger », in Y. Grafmeyer et I. Joseph, *L'École de Chicago*, Paris, Aubier, pp. 53-59.
- SIMMEL G., [1908], 1986, « Digression sur le problème : comment la société est-elle possible ? », in Watier P. (Dir.), Georg Simmel, *La sociologie et l'expérience du monde moderne*, Paris, Méridiens Klincksieck, pp. 21-46.
- SPENCE M., 1973, « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87; n° 3, pp.355-374.
- STEVENS H., 2007, « Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus », *Sociologie du travail*, n° 49, pp. 443-463.
- STROOBANTS M., 1993, *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éditions de l'université libre de Bruxelles.
- THEVENOT L., 1997, « Un gouvernement par les normes : pratiques et politiques des formats d'information », *Raisons pratiques*, n° 8, pp. 205-241.
- TRIOMPHE C.E., 2011, « Grande distribution, à la pointe de l'innovation, à la traîne pour le social », *Metis, correspondances européennes du travail* <http://www.metiseurope.eu/>
- UGHETTO P., 2006, « La marque en actes dans la grande distribution », in Bidet A. (Éd.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, pp. 209-219.
- VINEY X., ZANDA J.-L., 2007, « Les difficultés de recrutement dans l'enquête Ofer », Journée d'étude sur l'enquête Ofer, Dares, Paris, 29 novembre.
- VIPREY M., 2002, « Les mécanismes de discrimination à l'égard des jeunes dont l'origine étrangère est réelle ou supposée », *Revue de l'Ires*, n° 39.
- WAELLI, M., 2009, *Caissière... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Presses universitaires de France.
- ZOLA E. (1883 1^{ère} édition), *Au bonheur des dames*, Poche.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 71** *Ils et elles : parcours professionnels, travail et santé des femmes et des hommes. Actes du séminaire*
Âges et travail, mai 2009
CRÉAPT-CEE
février 2012
- N° 70** *Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat*
THOMAS AMOSSÉ, GAËTAN FLOCCO, JOSETTE LEFÈVRE, JEAN-MARIE PERNOT, HÉLOÏSE PETIT,
FRÉDÉRIC REY, MICHÈLE TALLARD, CAROLE TUCHSZIRER, CATHERINE VINCENT
février 2012
- N° 69** *Le RSA : une monographie parisienne*
SAMIA BENABDELMOUMEN, BERNARD GOMEL, ABDEL MABROUKI DOMINIQUE MÉDA, VIRGINIE
THÉVENOT
janvier 2012
- N° 68** *Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?*
NICOLAS CASTEL, NOÉLIE DELAHAÏE, HÉLOÏSE PETIT
décembre 2011
- N° 67** *Les aides publiques aux hôtels-cafés-restaurants et leurs interactions : une évaluation sur micro-
données d'entreprises*
MATTHIEU BUNEL, YANNICK L'HORTY
décembre 2011
- N° 66** *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels enca-
dants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif d'enquête COI*
ALEX ALBER
novembre 2011
- N° 65** *Parcours professionnels, ruptures et transitions. Inégalités face aux événements de santé*
ARMELLE TESTENOIRE, DANIELE TRANCART
septembre 2011
- N° 64** *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail. Actes du colloque de
décembre 2009*
CORINNE GAUDART, JEANNE THEBAULT
mai 2011
- N° 63** *Travailler avec un cancer. Regards croisés sur les dispositifs d'aménagement des conditions de travail
et sur les ressources mobilisées pour tenir ensemble travail et santé*
CHRISTINE LE CLAINCHE, KARINE CHASSAING, NOËLLE LASNE, ANNE-MARIE WASER
mars 2011
- N° 62** *Les agents de l'État, des travailleurs comme les autres ? Une exploration de l'enquête Changements
organisationnels et informatisation 2006*
DANIELE GUILLEMOT, AURELIE PEYRIN
février 2011